Н. В. Майорова, С. А. Баркалов,
А. И. Половинкина, И. С. Половинкин

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Воронеж
Научная книга
2011

УДК 65.0
ББК 65.290-2
М147

Рецензенты:

Л. С. Перевозчикова, д-р филос. наук,
проф. кафедры философии, социологии и истории
Воронежского государственного
архитектурно-строительного университета;

кафедра социологии
Современной гуманитарной академии (г. Москва)

Майорова, Н. В.

М147 Социология управления: учеб. пособие / Н. В. Майорова, С. А. Баркалов, А. И. Половинкина, И. С. Половинкин. — Воронеж: Научная книга, 2011. — 403 с.

ISBN

Книга посвящена теории и практике управления. Раскрываются вопросы места и роли социологии управления в практике управления социально-экономическими системами, анализируются проблемы мотивации персонала, способы разрешения конфликтов, создания адекватной организационной культуры и др.

Учебное пособие создано для студентов вузов, обучающихся на управленческих, экономических и других специальностях, с учетом требований федеральных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Издание также будет интересно практикующим специалистам и руководителям различных уровней.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

ISBN

© Майорова Н. В., Баркалов С. А.,
Половинкина А. И.,
Половинкин И. С., 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

Глава 1. Управление в социально-экономических системах 9

1.1. Человеческий фактор в задачах управления социальными и экономическими системами.....9
1.2. Социальная организация 16
1.3. Структура организации 19
1.4. Виды социальных групп.....21
1.5. Учет гендерных различий в социологии управления 25
Контрольные вопросы 33

Глава 2. Организационная культура 34

2.1. Организационная культура как признак организации.....34
2.2. Признаки, свойства, функции организационной культуры и ее особенности 41
2.3. Виды и типы организационных культур 47
2.4. Рыночный образ организации 54
Выводы.....56
Контрольные вопросы 60

Глава 3. Личность в управлении. Формы власти и влияния 61

3.1. Личность руководителя, его роль и функции в управлении.....61
3.2. Роль и функции руководителя.....65
3.3. Власть в управлении.....68
3.4. Базовые понятия теории лидерства.....72
Контрольные вопросы 80

Глава 4. Стили управления и их адаптация 81

4.1. Одномерные и многомерные стили управления 82
4.2. Адаптация стилей руководства к ситуации 96
Контрольные вопросы 103

Глава 5. Мотивация персонала организации 104

5.1. Мотивация персонала 105
5.2. Содержательные теории мотивации 110
Иерархия потребностей А. Маслоу 111
Иерархия потребностей по К. Альдерферу 115
Теория двух факторов Герцберга 116
Концепция трех приобретенных потребностей 118
5.3. Процессуальные теории мотивации 121
Теория справедливости Дж. Адамса 124
Комплексная модель мотивации
Л. Портера и Э. Лоулера 125
Теория мотивации
оперантного подкрепления Б. Скиннера 126
Теория постановки целей Лока 127
Контрольные вопросы 132

Глава 6. Особенности управления персоналом
в России и за рубежом 133

6.1. Управление персоналом в Японии 134
6.2. Управление персоналом в США 142
6.3. Управление персоналом в России 151
Контрольные вопросы 159

Глава 7. Информационное обеспечение
управления организацией 160

7.1. Понятие информации
Классификация информации 160
7.2. Сущность и виды коммуникаций 162
7.3. Нисходящие, восходящие
и интерактивные коммуникации в организациях 169
7.4. Деловые переговоры 172
Десять правил подготовки
и проведения делового разговора 174
7.5. Роль коммуникационного процесса
в обеспечении информацией системы
управления организацией 177
Контрольные вопросы 180

Глава 8. Конфликты в управлении 181

8.1. Понятие конфликта, виды конфликтов, причины возникновения 181
8.2. Диагностика конфликтов и управление 186
8.3. Управление эмоциональным интеллектом 192
8.4. Технологии управления эмоциональным интеллектом 197
Контрольные вопросы 199

Глава 9. Управление инновациями в социальной организации 200

9.1. Инновационные процессы в социальной организации 200
9.2. Цели и задачи управления изменениями 203
9.3. Сущность организационных изменений 207
9.4. Инновации и персонал 209
Преодоление сопротивления переменам 213
Контрольные вопросы 214

Глава 10. Управление рабочим временем и стрессовыми ситуациями 215

10.1. Роль управления временем в работе руководителя 215
10.2. Рекомендации по организации времени 218
10.3. Применение рекомендуемых правил 230
Контрольные вопросы 233

Библиографический список 234

Тестовые задания 239

1. Тестовые задания к темам 241
Тест к теме «Информационное обеспечение управления организацией» 241
Тест к теме «Конфликты в управлении» 243
Тест к теме «Управление инновациями в социальной организации» 245

2. Тесты на выявление индивидуальных способностей к управленческой деятельности 249
Методика «Оценка предрасположенности к управленческой деятельности» 249
Вербальный тест для исследования уровня креативности 251
Тест для определения способностей к владению и управлению собственным делом 252
Тест на определение способности к разработке взвешенной стратегии и склонности к риску 254
Тест «Можете ли вы добиться успеха?» 257
Тест на определение способности к рациональным действиям 261
Тест «Умеете ли вы влиять на других?» 263
Тест «Пробивная сила» 265
Тест на выявление степени Вашего «макиавеллизма»: «Манипулируете ли Вы другими»? 267

Глоссарий 269

Схематический материал к темам 301

Перечень схем 400

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Социология управления» — одна из самых важных в профессиональной подготовке специалистов по управлению, потому что профессионализм и эффективность менеджера определяются его умением работать с людьми. Ведь достижение стратегических целей и решение оперативных задач в макро- и микросистемах управления невозможно без усилий подчиненных, усилий непосредственных исполнителей[1].

Такое явление, как *управление в социальных системах,* представляет собой не что иное*, как управление людьми.* Оно охватывает комплекс методов и инструментов воздействия на людей, объединенных в сообщества с различными интересами. Это наиболее сложная область управления. Она является объектом изучения социологии, социальной психологии, классической психологии.

В процессе производства, распределения и потребления материальных благ люди объединяются в различные организационные формы, то есть социально-экономические системы. Поэтому социальное управление — явление, присущее человеческому обществу. Возникновение управления как особого вида общественной деятельности обусловлено, прежде всего, появлением и развитием разделения труда.

Основной вектор логики теории социологии управления строится по линии от общего к частному, от рассмотрения общества как системы в целом к изучению отдельных ее элементов (организаций и индивидуумов) с учетом достижений всех пограничных наук.

Современные российские ученые активно исследуют различные аспекты управления деятельностью социальных организаций. В этом направлении активно работают А. И. Кравченко и И. О. Тюрина, А. И. Пригожин, А. Л. Темницкий, С. С. Фролов, П. Штопмка и др.[2].

---

[1] Куртиков Н. А. Психология и социология управления. М.: Книжный мир, 2005. 268 с.

[2] Власюк Г. В. Ресурсы социальной организации. М.: АСВ, 2010. 352 с.

Социология рассматривает управление с точки зрения деятельности, интересов, поведения и взаимодействия социальных групп, находящихся между собой в отношениях руководства-подчинения. Следовательно, *объектом* социологии управления являются люди, входящие в различные формы общественного производства и деятельности, цель которых состоит в выполнении определенных функций; управленческие процессы, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях, рассматриваемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей.

Предметом социологии управления являются закономерности, формы и методы целенаправленного управления социальными процессами и группами для достижения определенной цели, изучение управления через призму социальных интересов и взаимодействия различных социальных групп.

Главным вектором социологии управления является анализ управленческой деятельности как реальности с точки зрения соотношения собственности и власти и возможностей более полной реализации тех или иных социально-экономических и общественно-политических интересов.

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Пришло время распространить дух социальной гармонии по всему миру.

К. Инамори

1.1. Человеческий фактор в задачах управления социальными и экономическими системами

Управление социально по своей сути, так как любая организация является социальной системой. Однако в каждой конкретной организации управление социально ровно в той мере, в какой оно построено с ориентацией на приоритеты социальных целей и ценностей, в какой действительно реализует их, а его формы и методы имеют гуманный, человеческий характер[3]. Основным и самым дорогостоящим ресурсом в организации являются люди, и недооценка человеческого фактора во всем его многообразии чревата для руководителя получением неожиданного результата своей деятельности.

Наука управления сравнительно недавно занялась задачами, в которых объектом управления является человек или система, включающая людей (организационная система). И сразу же возник вопрос: чем же отличается человек как объект управления от любой, даже самой сложной, технической системы?

Понятно, что количество таких отличий огромно, однако если попытаться учесть их все, сложность возникающих при этом задач делает невозможным получение каких-либо конструктивных результатов. Возникает необходимость выделения основных, существенных свойств, делающих поведение челове-

[3] Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007. 238 с.

ка отличным от поведения технического объекта. Совокупность этих, наиболее существенных, свойств можно назвать ***человеческим фактором*** в системах управления.

Человеческим фактором в системах управления называется совокупность свойств человека как объекта управления, которая определяет его активное влияние на управляющую систему.

На стыке XVIII—XIX вв. ярким представителем французской школы социологии управления Огюстом Контом был сформулирован закон трех стадий интеллектуальной эволюции человечества: теологической (божественной), метафизической (философской) и позитивной (научной). По его мнению, только на позитивной стадии можно осуществить процесс управления.

В своей работе «О разделении общественного труда» Эмиль Дюркгейм излагает ***концепцию солидарности***, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Он рассматривает два типа солидарности: *механическую*, которая преобладает в менее развитых государствах, где отличительным признаком выступает общее коллективное сознание, и *органическую*, или социально-добровольную, которая возникает в более развитых обществах, где коллективное сознание принимает новые формы и изменяется по содержанию.

Еще в XIX в. в эволюционном учении Чарльза Дарвина обозначилась идея того, что в борьбе за существование человек все больше опирается на социокультурные факторы и что культура и образование помогают человечеству выжить в быстро меняющемся враждебном мире.

В своей работе «Протестантская этика и дух капитализма» немецкий социолог Макс Вебер проанализировал влияние религиозных верований на экономическое поведение людей, рассматривая религию как часть мировоззрения. Он считал, что только религия протестантизма могла стать и стала «колыбелью» капитализма, что западноевропейский капитализм — явление уникальное, возникшее в XVI в., и оно не может повториться и реализоваться, в частности, в России, из-за господства традиционной общины и соответствующей ей крестьянской идеологии, неразви-

тости индивидуализма и личностного начала (основы буржуазной демократии), неразвитости среднегородских слоев населения и др. По мнению Вебера, зрелый капитализм, импортированный в отсталую страну, только усилит радикальные социалистические элементы, которые приведут к революции.

Марксистская школа социологии опиралась на лучшие достижения классической французской социологической мысли, английскую политэкономию и утопический социализм. Но предсказание Маркса о мировой коммунистической революции не сбылось во многом потому, что капиталисты и предприниматели стали учитывать нужды и потребности рабочих, так как поняли, что высокооплачиваемый труд рабочего класса и высокоразвитая социалистическая инфраструктура гарантируют соответствующую трудовую отдачу.

Возникновение ***школы человеческих отношений*** непосредственно связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга (1863—1916). Мюнстерберг был основателем психотехники (отрасли психологии, изучавшей приложение психологии к решению практических вопросов, в основном связанных с психологией труда, профориентацией и профотбором). Его школа готовила первых в мире промышленных психологов.

Американка М. Фоллет (1868—1933) выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она хотела совместить в единое целое три школы в управлении: научного управления, административную и человеческих отношений. Фоллет считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления.

Особая заслуга в развитии идей этой школы принадлежит Э. Мейо (1880—1949), который провел на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в Хоторне (близ Чикаго) с 1927 по 1939 г. серию экспериментов.

В конце 1920-х гг. Н. А. Витке, организатор движения за научную организацию труда в СССР, предложил «общинную» модель организации, опередившую взгляды Э. Мейо и Ф. Ротлисберга на использование человеческого фактора в организации.

Обобщение эмпирических материалов позволило ему создать социальную философию менеджмента, систему «человеческих отношений». Мейо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе[4].

Еще хоторнскими экспериментами было доказано, что суть человеческого фактора заключается в том, что на результативность работы трудовых коллективов очень сильное влияние оказывают поведенческие факторы, взаимоотношения с руководителями и сознание причастности. К радости прогрессивных менеджеров (да и родителей), современная психология управления предлагает большое число теорий и методов понимания человека, дающих огромный простор ресурсного поиска для построения эффективных взаимоотношений в любой социально-экономической системе.

Основой ***индивидуальной теории личности*** Альфреда Адлера, участника психоаналитического движения, стало положение о том, что человек неразделим с социумом. Он считал, что каждый человек творит свою судьбу сам, а цель теории личности — служить ориентиром для людей на пути к психологически здоровому поведению. Структуру неделимой и самосогласующейся личности Адлер определил как стиль жизни. По его мнению, жизнь человека — это постоянное самосовершенствование. Человек — это творческое начало. Человек — это часть социальной жизни.

«Человек использует наследственность и окружение как строительный материал для формирования здания личности, однако в архитектурном решении отражается его собственный стиль».[5]

Большой вклад в изучение и понимание личности внесли:

– А. Ф. Лазурский (теория отношений);
– Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев (теория деятельности);

[4] Управление организацией / под. ред. М. В. Петровича. Минск: Дикта, 2008. 854 с.

[5] Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб: Питер, 1997. С. 177.

– Б. Ф. Ломов, А. А. Бодалев, К. А. Абульханова-Славская (теория общения);

– Д. Н. Узнадзе, А. С. Прангищвили (теория установки).

Многие исследователи выделяют две группы ***жизненных стратегий*** в зависимости от преобладания внутренних или внешних стремлений. Внешние стремления основаны на ценностях материального благополучия, социального признания и физической привлекательности; внутренние стремления — на ценностях личностного роста, здоровья, любви, привязанности.

В отечественной психологии стратегии жизни рассматривала К. А. Абдульханова-Славская, которая выделяла три основных признака жизненных стратегий:

– выбор способа жизни;

– разрешение противоречия «хочу—имею»;

– создание условий для самореализации.

По ее мнению, личность становится зрелой, если она способна устанавливать отношения между материальными и социально-духовными ценностями.

Важнейшими характеристиками жизненной стратегии являются мировоззренческая позиция, уровень ответственности, степень осмысленности жизни, системы ценностей и отношений человека[6].

Успех — необходимая характеристика самоутверждения и саморазвития личности, а особенно личности предпринимателя; может пониматься как «успех—достижение», «успех—признание», «успех—преодоление», «успех—самоутверждение», «успех—призвание».

Потребность в успехе — одна из фундаментальных, так как отражает постоянное соревнование человека с самим собой в стремлении превзойти ранее достигнутый уровень. Эта потребность выражается в постановке долгосрочных целей и стремлении к их достижению.

Успех является социальной формой, которая положительному результату предпринимательской деятельности личности придает значение фактора самореализации, обеспечивающего

[6] Аксперов И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства. М.: Финансы и статистика, 2003. 544 с.

становление и саморазвитие. Выступая регулятором предпринимательской деятельности, успех предполагает наличие:

– качественной характеристики предпринимательской деятельности с максимальным приближением ее результата к цели — идеалу;

– оценочного компонента, в котором заключен принцип ранжирования как степень одобрения обществом достигнутого результата.

Успех как социальное признание и одобрение является механизмом подкрепления и закрепления самореализации и раскрытия творческого потенциала личности предпринимателя. Социально-психологический анализ успеха может быть осуществлен на основе деятельностного подхода.

Прежде всего, это означает выявление специфики вхождения успеха в рациональную структуру предпринимательской деятельности (цель—средство—результат). В этом случае наиболее подходящий предмет анализа — целесообразная предпринимательская деятельность, представляющая собой предельный вариант ориентированности на цель, где каждое действие предпринимателя определено стремлением к ней.

Конструирование индивида как субъекта целесообразной предпринимательской деятельности обязательно предполагает формирование у него устремленности к успеху. Тогда вся его активность изначально пронизывается направленностью на достижение поставленных целей, задается ходом осуществления замысла. Это организует внутренний мир субъекта, детерминирует избирательность его действий, уровень концентрации психической активности, характер направленности на объект. Такое стремление к цели определяет динамику и качественное своеобразие состояний предпринимателя, формирует действия, направленные на достижение результата, организуя их единую последовательность.

Цель — это образ желаемого результата, итога предпринимаемых усилий.

Осмысление цели — это психологический ресурс, помогающий в предпринимательской деятельности. Для успеха в

предпринимательской деятельности требуется «рисовать» образ позитивного результата, избегая пессимистических мыслей.

В условиях динамичного рынка и сверхскоростей большое значение приобретает уровень конкурентоспособности личности, который зависит от четкости целей и ценностных ориентаций, трудолюбия, творческого отношения к делу, способности к риску, независимости, способности быть лидером, склонности к постоянному саморазвитию.

Успех руководителя зависит от таких личностных характеристик, как воля, опыт, ответственность, профессиональные навыки, внушаемость, уровень эмоциональности, параметры мышления.

Параметры мышления включают глубину, широту, быстроту и гибкость. Глубина мышления определяет аналитические способности человека, поиск причинно-следственных связей в анализируемой ситуации. Широта отражает способность личности обобщать проблемы и анализируемые ситуации. Быстрота определяется временем, которое затрачивает человек на то, чтобы разобраться в ситуации или предложить эффективное решение. Гибкость — это способность к своевременному и обоснованному переходу на новые методы разработки и реализации решении.

Одной из важнейших характеристик успешного руководителя является умение устанавливать продуктивные отношения с людьми. Наглядное представление о роли и значении человеческих отношений в достижении успеха дал Д. Карнеги, который сформулировал основные правила общения с людьми:

– 6 правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям;

– 12 правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения;

– 9 правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя и не вызывая у них чувства обиды;

– 7 правил, соблюдение которых позволяет сделать вашу семейную жизнь более счастливой[7].

[7] Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Попурри, 2010. 768 с.

1.2. Социальная организация

Одна из величайших проблем современного общества с его постоянно укрупняющимися организациями — дать обычному человеку почувствовать свое значение.

А. Эйнштейн

«Одно из благ жизни в большой организации — это то, что искания можно оставить в стороне. Вместе с работой приходят деньги, положение и ощущение значимости. Продавая свое время корпорации, подсознательно принимаешь ее определение успеха, по крайней мере, на время работы там…»[8]

Социальная организация (от позднелат. *organize* — «сообщаю стройный вид») представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

Организация должна отвечать следующим требованиям:

– не менее двух людей-единомышленников;
– наличие общей цели;
– совместный труд;
– внутренний центр.

Обобщая основные признаки ***коммерческой организации***, В. В. Радаев полагает, что она обладает следующим комплексом обязательных признаков:

– общая цель, которая не сводится к индивидуальным целям членов коммерческой организации;
– ресурсы и определенный способ их защиты;
– система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением;
– структура устойчиво воспроизводимых статусов;

[8] Хэнди Ч. Слон и блоха: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 19.

– специфическое разделение труда между сотрудниками;

– наличие вознаграждений и наказаний за участие (неучастие) в делах организации[9].

Профессиональные группы неквалифицированных рабочих всегда находились внизу профессиональной пирамиды и являлись самыми низкооплачиваемыми работниками во все времена и во всех странах, за исключением России. П. Сорокин выделил следующие внутрипрофессиональные группы:

1) предприниматели, или хозяева, экономически независимые в своей деятельности;

2) служащие высшей категории (директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпораций), профессиональная функция которых заключается не в физическом, а в интеллектуальном труде;

3) наемные рабочие, которые заняты в основном физическим трудом и зависимые в своей деятельности.

П. Сорокин разработал идею ***социальной мобильности***, под которой понимается любой переход индивида, или социального объекта, из одной социальной позиции в другую, и различал два основных типа социальной мобильности — горизонтальную и вертикальную. Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение оправданно: у них больше ответственности, нежели у простых рабочих.

Организация фирмы — система социальных отношений, ориентированная на достижение целей в предпринимательской деятельности и обладающая собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которой члены фирмы за соответствующие вознаграждения выполняют отведенные им функциональные роли[10].

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов: 1) *иерархического* (субординационного, «вертикального»), который отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней и кончая

[9] Радаев В.В. Экономическая социология. М.: ГУ ВШЭ, 2005. 603 с.

[10] Аксперов И.Г., Масликова Ж.В. Психология предпринимательства. С. 144.

высшим уровнем руководства; 2) *координационного* (паритетного, «горизонтального»), который является воплощением функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Эта «горизонтальная составляющая» во многом определяет ***коммуникативное пространство организации***. В том или ином виде их сочетание даёт различные варианты построения отношений в организации.

Наиболее полно понимание организации как общности изложено в работах Ф. Селзника и Ч. Барнарда[11]. Целью организации в их понимании является просто существование или выживание. Главным процессом, определяющим существование организаций, является процесс удовлетворения некоторых потребностей. Эти потребности многообразны, и значительная часть из них никак не может быть представлена в рамках процесса целедостижения[12].

Например, социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

– наличием единой цели (производство продукции или оказание услуг);

– формализацией отношений в организации и нормативной регуляцией поведения членов данной организации;

– иерархией отношений (существованием системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности);

– распределением функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;

– наличием коммуникации (совокупности правил и норм, регулирующих отношения между людьми).

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность: она создается для решения определенных задач и выступает социальной средой общения и пред-

[11] Selznick Ph. Leadership in Administration. Evanston, 1957; Barnard Ch. Organization and Management. Cambridge, 1948.

[12] Барков С.А. Социология организаций. М.: Изд-во МГУ, 2004. 288 с.

метной деятельности людей. На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений. Например, перед *трудовой социальной организацией*, как правило, ставятся две задачи: 1) повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда; 2) социальное развитие коллектива или работника как личности.

Сегодня вложения в человеческий фактор становятся не издержками, а самыми эффективными в долгосрочном плане инвестициями. Не случайно в экономически развитых странах вложения в человеческие ресурсы опережают в темпах роста вложения во все другие виды ресурсов. В настоящее время мировой уровень инвестирования в персонал составляет 5—10 % фонда оплаты труда, в России же этот показатель не превышает 1—2 %. В связи с особенностями налогообложения средств, направляемых на обучение и повышение квалификации персонала (при превышении 2 % фонда оплаты труда они выводятся из себестоимости и относятся на прибыль), инвестиции в человеческий фактор становятся невыгодными работодателю[13].

1.3. Структура организации

Стратегия определяет структуру.

А. Чандлер

Выделяют два типа структур социальной организации: производственный и непроизводственный.

Производственный тип структуры формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает следующие составляющие общей структуры:

– функциональную (содержание труда);
– профессиональную (подготовку и переподготовку кадров);
– социально-психологическую (межличностные отношения);
– управленческую (систему управления).

[13] Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 1. С. 60—66.

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду, в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (моральное и материальное стимулирование и т. д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей внерабочее и свободное от работы время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Социальная структура является центральным элементом любой организации. Она относится к шаблонным, или регулируемым, аспектам взаимоотношений между участниками организации. Социальную структуру группы может рассматриваться в двух аспектах: *как нормативная структура* (ценности, нормы и ролевые ожидания) и *как фактическая структура* (личностные качества участников, симпатии, интересы и предпочтения).

Социальная структура организации бывает формальной и неформальной.

В *формальной* структуре взаимосвязи четко специализированны и определены независимо от личностных характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Взаимосвязи основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах. Главной функцией такой организации является соединение людей с целями и средствами коллективного труда.

В *неформальной* структуре взаимосвязи основаны на личностных характеристиках и доверии. Такая структура более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная, т. к. взаимоотношения в ней не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко

разрушены. Здесь со временем формируется собственная организационная культура, участники ранжируются по шкале престижа, часто не совпадающей с официальной иерархией. Уровень неформальной самоорганизации показывает степень сплоченности персонала.

1.4. Виды социальных групп

Нам легче управлять людьми, чем помешать им управлять нами.

Ф. Ларошфуко

Организация — это один из наиболее развитых видов социальных систем, в которой элементами являются люди и возникающие между ними отношения, а системообразующими факторами выступают цели, управление и взаимодействие. Поскольку организация формируется как социальная среда, включающая социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства, отношения сплоченности-конфликтности и т. д., менеджеру для эффективного управления необходимо понимать социальную структуру организации и особенности различных видов групп, в которые объединяются люди.

Русское слово *группа* происходит от немецкого *gruppe,* которое изначально обозначало группу однородных предметов, связанных между собой. Первое упоминание слова «группа» в толковых словарях русского языка датируется лишь 1847 г.

В «Словаре церковно-славянского и русского языка» это слово приводится в трех значениях: 1) совокупность, система однородных предметов, имеющих взаимную связь; 2) две или многие фигуры, поставленные вместе; 3) несколько островов, лежащих вместе. Спустя почти пятьдесят лет в изданном в 1895 г. «Словаре русского языка» *группа* определяется как «собрание, совокупность, иногда система однородных предметов». Круг сочетаемости слова таков: *группа фигур, скульп-*

тур, деревьев, островов, гор и т. д. Этот круг ограничен предметной совокупностью. Назвать группой «собрание» живых, а не изваянных людей еще никто не может[14].

Возможные виды групп могут классифицироваться по различным основаниям (табл. 1).

Таблица 1

Виды групп

Тип классификации	Виды групп
По реальности существования	Реальные Условные
По размеру	Большие Маленькие
По сфере совместной деятельности	Управленческие Производственные
По уровню развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
По принципу создания и характеру межличностных отношений	Формальные Неформальные
По цели существования	Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
По периоду функционирования	Постоянные Временные
По способу вхождения индивида в группу	Референтные Нереферентные (группы принадлежности)

Выделяют условные и реальные группы.

В ***условные группы*** объединяются по определенному признаку (полу, возрасту, профессии, уровню образования). Личности, объединенные в такую группу, могут ничего не знать друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

[14] Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001. 224 с.

В ***реальных группах*** члены группы связаны между собой объективными отношениями и осознают свою принадлежность к группе. Реальные группы делятся на большие и малые.

Большие группы делятся на стихийные, кратковременно существующие (толпа, публика, аудитория) и длительно существующие, исторически обусловленные (классы, нации, профессиональные, возрастные группы).

Малые группы — простейшие группы, члены которых имеют непосредственные контакты друг с другом. Отличительными чертами таких групп являются *непосредственное взаимодействие* (поведение каждого из членов может оказывать влияние на других, и наоборот) и *взаимозависимость* (члены зависят друг от друга при удовлетворении своих личных потребностей). Малые группы делятся на первичные и вторичные.

Первичная группа отличается высокой степенью солидарности и глубоко развитым чувством «мы». Характерные черты:

- малочисленный состав;
- единство цели;
- пространственная близость членов;
- длительность существования;
- добровольность вступления в группу;
- неформальный контроль поведения членов группы.

Во ***вторичной группе*** между людьми практически отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей.

Все реальные группы делятся на неформальные и формальные. ***Неформальные группы*** образуются спонтанно, в том числе в рамках формальной организации, на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и характеризуются независимостью от официальных структур, иногда нечетко выраженной целью, неформальным контролем деятельности группы.

Формальная группа — вид малой группы, положение и поведение отдельных членов которой строго регламентируется официальными правилами организации и социальными институтами. Это, например, производственная бригада, научная кафедра, воинское подразделение, экипаж космического корабля и

др. Формальная группа создается для выполнения функций, строго определенных системой более высокого уровня. Так, производственное предприятие определяет основную функцию производственной бригады, внутри бригады происходит дифференциация этой функции в зависимости от индивидуальной позиции каждого члена бригады.

Формальная группа характеризуется:

– строго определенной целью сотрудничества;
– безличностью и «договорностью» отношений;
– разделением функций;
– крайней рационализацией функций (как общегрупповых, так и индивидуальных);
– низкой зависимостью от традиций и т. д.

Формальная группа предписывает каждому члену определенную функцию; предлагает определенный и безотносительный к его личным особенностям режим исполнения этой функции; предусматривает соответствующие нормы отношений с другими членами группы, а также формы и критерии оценки его деятельности, вознаграждения и стимулирования.

Межличностные отношения в формальной группе складываются внутри установленных официальных рамок. Авторитет определяется должностью, а не личными качествами. Примером может служить производственная бригада, в которой размер, структура, функции, производственное задание и лидер (бригадир) регламентированы правилами производственной организации.

Выделяют референтные (эталонные) группы. ***Референтная группа*** — это группа, мнением которой человек дорожит и принадлежность к которой старается сохранить, поэтому ориентируется в своем поведении на нормы, ценности и оценки этой группы.

«Человек подобен дереву, а каждое дерево поистине уникально, и только потому, что мы обладаем общей идеей дерева, мы можем увидеть сходство между деревьями и потому обращаемся с ним, как с представителем одного и того же класса вещей… Мы являемся частичками общества: оно существует только в виде агрегата, состоящего из нас… Наши

внутренние собственные личности сконструированы из частиц, которые приходят к нам извне»[15].

Согласно закону синергии, группа людей не есть сумма индивидов, в нее входящих. Реакции группы не сводимы к реакциям ее членов. Живет группа по иным законам, чем отдельная личность. Соответственно и влияет группа на любого своего члена каким-то совершенно особым образом.

Процесс управления сводится к созданию и функционированию формальной организации. Но внутри всякой формальной организации существуют неформальные организации, которые могут оказывать сильное влияние на рабочее поведение сотрудников. Поэтому руководитель обязан понимать, какую роль в конкретной ситуации играет та или иная группа и какое место в ней занимает процесс руководства.

1.5. Учет гендерных различий в социологии управления

Женщина, которая хочет добиться успеха, должна выглядеть как женщина, держаться как леди, думать как мужчина и работать как лошадь.

Из книги «20,000 Quips & Quotes»

Наука изучает, исследует, анализирует человеческий капитал, трудовой ресурс, персонал, состоящий из мужчин и женщин. В социологии управления использование результатов психологических исследований гендерных различий дает возможность актуализировать значительные ресурсы управления, заключенные в личностном потенциале гендерных отношений.

Гендер — совокупность свойств, отличающих мужчину от женщины.

[15] Коллинз Р. Социологическая интуиция. М.: Академический проект, 2004. С. 437.

Предпринимательством занимаются как мужчины, так и женщины. Мужчины стремятся к независимости, тем самым утверждая свою индивидуальность, для женщин характерна взаимозависимость, они обретают собственную индивидуальность в социальных связях. В деловых разговорах мужчины концентрируются на поставленных задачах, женщины — на отношениях между людьми; разговоры мужчин чаще информативны, женщинам же важнее получить обратную связь и поддержку в общении.

Восприятие и положение мужчины и женщины в социуме зависит от принятых в данной среде стереотипов поведения, от традиционных для данного общества культурных, психологических и социальных стандартов. Женщина более тонко реагирует на эмоциональный климат в семье, в производственном коллективе и проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности. Женщины значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют точно расчленить целое на его составные части и провести эмоциональный анализ элементов этого целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижима для большинства мужчин. Но зато мужчины могут охватить событие целиком, оценить основные, стратегические тенденции явления, установить обобщенную, интегрированную связь между частями целого[16].

Женщины любознательны, лучше интерпретируют эмоции окружающих людей, поэтому их чувствительность к сигналам невербального общения помогает объяснить их большую эмоциональную отзывчивость в печальных и радостных ситуациях.

Наблюдения исследователей показали, что реакции мужчин и женщин на плохих работников тоже различны: мужчины считают, что за плохую работу нужно платить в соответствии с «нормами справедливости» меньшую зарплату, женщины же жалеют нерадивых работников исходя из «норм равенства». Но сослуживцы считают, что женщины лучше мужчин владеют многими профессиональными навыками, они лучше налаживают общение и мотивируют подчиненных и коллег, лучше слушают.

---

[16] Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. 2-е изд., изм. и доп. М.: НОРМА, 2001. 528 с.

Однако женщина склонна подражать мужскому стилю, ориентированному на результат, отличающемуся динамичностью, жесткостью, уверенностью (если лидирует в тех областях, которые традиционно считались мужскими)[17].

Для преуспевающих деловых женщин характерны:

– яркая индивидуальность в сочетании с женственностью, что исключает холодность, жесткость и мужеподобность;

– высокий уровень общей и интеллектуальной активности и, в отличие от большинства мужчин, постоянная забота о своей физической форме и внешности;

– коллегиальность в принятии решений, охотное делегирование своих полномочий и при большом внимании к межличностным отношениям в коллективе отказ от мелочной опеки подчиненных;

– умение оперативно переключаться с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (дочь, мать, жена);

– уверенность в понимании, поддержке и помощи со стороны семьи.

Учеными Гарвардской школы бизнеса М. Хеннинг и А. Жарден были проведены исследования психологии деловой женщины, в результате которых были выявлены особенности женского мышления в производственных процессах:

– вследствие заниженной самооценки, повышенной самокритичности женщины позже мужчин решаются посвятить себя производственной деятельности, реже мужчин стремятся получить высокий общественный статус, карьеру рассматривают как возможность личного роста и самосовершенствования;

– женщины более ограничены в возможностях использовать в своей карьере неофициальные отношения, протекционизм, взаимную поддержку, в получении неформальной информации, т. е. в том, чем весьма активно пользуются мужчины;

– женщина изначально мирится с подчиненной ролью в семье и на работе, а для мужчин привычнее роль главы семьи, защитника и кормильца;

[17] Бендас Т. В. Гендерная психология. СПб.: Питер, 2005. 431 с.

– женщине нужно постоянно доказывать себе и окружающим, что она способна выполнять свою работу и соответствует должности, в то время как мужчина карьерный рост считает естественным процессом;

– женщина здраво и прагматично смотрит на жизнь, но часто бывает и альтруистичной, прилежна в выполнении своей работы, порой и бескорыстно;

– женщины не любят рисковать, болезненнее реагируют на критику, грубость и личные оскорбления.

Достаточно часто женщины сталкиваются с явлением «стеклянного потолка» — невидимым препятствием на пути к карьерному росту. Оценка поведенческих характеристик личности дается именно с мужских позиций.

Даже в японском менеджменте наблюдается практика исключения женщин, иностранцев и представителей национальных меньшинств (даже родившихся в Японии!) из системы принятия решений, т. е. фактически правовая дискриминация значительной части общества, хотя и это явление находит свое объяснение и горячих защитников («женщина не может быть начальником мужчины, мужчины подчиняются только мужчинам!") [18].

> Быть женщиной очень трудно уже и потому, что в основном приходится иметь дело с мужчинами.
>
> *Дж. Кондар*

Изучение литературы о психологических и управленческих особенностях людей, занятых производственной или общественной деятельностью, позволяет выявить скрытую дискриминацию женщин на протяжении всей истории развития человечества. Например, в европейской деревне в XVI в. женщины были неграмотными, а среди мужчин грамотные составляли 10 % состоятельных крестьян и 3 % батраков. В Средние века ведовские знания, которыми обладали женщины и которые были необходимы народу, вызывали острое неприятие у властей.

Исследования выявили, что в привычных условиях, т. е. при решении стереотипной задачи женщины не уступают

[18] Там же. С. 234.

мужчинам по инструментальности, но в сложной ситуации женщины прибегают к гендерно-типичному поведению: проявляют эмоции, выясняют отношения с окружающими[19].

Мужчины чаще социально доминируют в обществе. Свойственный мужчинам стиль общения подкрепляет их авторитет. Выступая в качестве лидеров в ситуациях, где нет жесткого распределения ролей, мужчины склонны к авторитарному, инструментальному, проблемно-ориентированному стилю управления, а женщины — к демократическому, экспрессивному (его еще называют социоэмоциональным), создающему «дух команды» стилю управления.

Мужчины придают значение победам, превосходству и доминированию над другими, они склонны к действиям, характерным для людей, облеченных властью, — они говорят с нажимом, перебивают собеседника, касаются его руками, чаще смотрят в глаза, реже улыбаются.

Женщины предпочитают косвенные способы воздействия на собеседника, соответствующие женскому пониманию отношений между людьми, — они меньше перебивают, более тактичны и вежливы, менее самоуверенны.

Женщины	**Мужчины**
Предпочитают не говорить о своих желаниях, прямо и легче идут на компромиссы	В своих суждениях решительны и чаще занимают однозначную позицию
Начинают и поддерживают беседу	Контролируют и направляют беседу
Обладают тонкой интуицией	Замечают изменения в освещении и пространстве
Чаще обращаются за советом	Решения принимают самостоятельно
Слабые, но выносливые	Сильные, но более подверженные стрессу
Стереотипны	Творческое мышление
Чаще говорят от первого лица	Говорят в безличной форме
Чаще экстраверты	Чаще интроверты

[19] Там же. С. 236.

У мужчин в мотивационной иерархии доминирующие позиции занимают такие ценности, как ощущение конкретных и ощутимых результатов деятельности, обеспечение защищенного материального положения для себя и семьи, возможность самореализации. У женщин доминирующими выступают занятия интересной работой, связанной с новыми впечатлениями и общением с людьми, ощутимые результаты своего труда, внутренний комфорт и самоуважение. Приводимые различия в оценках мотивационной направленности свидетельствует о различиях в «мотивационных профилях» у мужчины и женщины, при котором женщины представляются менее материально ориентированными, нежели мужчины.

По мнению исследователей Р. Белка и М. Валлендорфа, женщины думают о деньгах как о способе приобретения вещей, чаще подвержены навязчивым идеям и фантазиям относительно денег, испытывают фрустрацию по поводу их отсутствия, зависть к тем, кто их имеет. Мужчины приписывают повышенную ценность деньгам, более компетентны в обращении с ними и более склонны к риску их приобретения, видят в них возможность власти. Деньги, которыми пользуются мужчины, частично сохраняют свой сакральный характер, однако мужчины более уверены в себе при решении своих финансовых вопросов. Женщины чаще тратят деньги в состоянии депрессии (аутопсихотерапия), верят, что заработок зависит от усилий и способностей личности. Мужчины реже, чем женщины, испытывают по поводу денег чувство беспомощности, депрессию, гнев, зависть, панику, стыд, и чаще, чем женщины, — эмоции, связанные с восхищением, счастьем и любовью.

Изучение структуры ценностных ориентаций предпринимателей-мужчин и предпринимателей-женщин по методике Рокича показало, что имеются определенные различия в структуре терминальных ценностей (основных целей человека) женщин и мужчин.

Из восемнадцати терминальных ценностей для мужчин наиболее значимыми являлись ценности здоровья (1-я позиция), счастливой семейной жизни (2-я позиция) и ценности свободы (3-я позиция). Четвертую и пятую позиции у мужчин занимают ценности «уверенность в себе» и «любовь». Ценности «матери-

альная обеспеченность» и «интересная работа»занимают соответственно шестую и седьмую позицию в структуре терминальных ценностей у мужчин-предпринимателей.

У женщин-предпринимателей наблюдается другая картина диспозиции значимых жизненных ценностей: первую позицию в иерархии терминальных ценностей у женщин занимает счастливая семейная жизнь, вторую — здоровье, третью позицию женщины отдают ценности «любовь». Ценность «интересная работа» является для женщин более важной, нежели для мужчин (5-я позиция), и опережает такие ценности, как уверенность в себе (6-я позиция) и свобода (7-я позиция). Женщины, в отличие от мужчин, более материальны и отводят такой ценности, как материально-обеспеченная жизнь, четвертую позицию, тогда как у мужчин эта позиция занимает шестое место. Весьма интересно, что у предпринимателей до 30 лет такая ценность, как продуктивная жизнь (6-я позиция), почти в два раза выше по своей значимости, нежели у предпринимателей в возрасте свыше 30 лет (11-я позиция).

Иерархия инструментальных ценностей (личностных черт, которыми должен обладать человек) в порядке убывания значимости имеет следующий вид.

Женщины		**Мужчины**	
Ответственность	1-я позиция	Независимость	1-я позиция
Честность	2-я позиция	Образованность	2-я позиция
Образованность	3-я позиция	Ответственность	3-я позиция
Независимость	4-я позиция	Честность	4-я позиция
Воспитанность	5-я позиция	Самоконтроль	5-я позиция

Анализ инструментальных ценностей, характерных для мужчин-предпринимателей и женщин-предпринимателей, показал, что у женщин этическое сознание и этические ценности выражены более рельефно, нежели у мужчин.

Мужчины стремятся к наращиванию личностного потенциала, в то время как женщины ориентированы на этические ценности: честность и ответственность занимают высокие позиции в системе инструментальных ценностей личности женщи-

ны-предпринимателя. Для мужчин важными ценностями в предпринимательской деятельности оказались материальный успех, высокий уровень жизни (1-я позиция), благополучие родных (2-я позиция) и независимость (3-я позиция). У женщин эти ценности в свободном изложении по мере убывания значимости имеют следующий вид: материальный успех, высокий уровень жизни, возможность реализовать свои способности и занять достойное место в жизни.

Данные исследования констатируют, что при достижении своих целей в бизнесе как мужчины, так и женщины опираются не только на внутренние личностные возможности, такие как трудолюбие, независимость, уровень образования, но и на внешние средства, такие как связи и стечение обстоятельств. Мужчины считают весьма важным для достижения целей такое качество, как решительность. Женщины, в свою очередь, остаются верны себе, особо выделяя при ответах такое качество, как собственная трудовая активность.

Еще Томас Мор в эпоху Возрождения, рассматривая проблему отношения полов, писал о равенстве способностей мужчины и женщины к разным занятиям и обучению, а также их лидерских возможностей. Но, как метко сказал Сирил Норткот Паркинсон, «теория равноправия практически неприменима. Реформаторы могут добиться поголовного искоренения джентльменов, однако женщина по-прежнему хочет, чтобы с ней обращались, как с леди», и специалисты в области управления, обдумывая методы воздействия на личность, способы мотивации поведения, обязаны учитывать этот важнейший фактор — особенности интеллекта и психики мужчин и женщин[20].

Например, при формировании групп с учетом гендерных отличий психологи рекомендуют следующий состав: 50 % женщин на 50 % мужчин, 70 % на 30 % и др. в зависимости от специфики работ.

> Женщины, говоря отвлеченно, имеют равные с нами права, но в их интересах не пользоваться этими правами.
>
> *Талейран*

[20] Аксперов И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства. С. 403.

Контрольные вопросы

1. Что такое социальная группа? Какие условия способствуют формированию социальных групп?
2. Охарактеризуйте организацию как социальную систему.
3. Какие виды групп могут иметь место в организации?
4. Какие отличительные признаки присущи малым группам?
5. Чем характеризуется референтная группа?
6. Какие гендерные различия необходимо учитывать в управлении социальной организацией?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 1 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 1—6).

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Культура — мать порядка.

А. Костенко

Культура в узком смысле — это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций.

В конце 70-х—начале 80-х гг. XX в. менеджеры, исследователи и консультанты обнаружили, что прежние концепции менеджмента имеют существенные практические ограничения, так как не учитывают многие культурные аспекты. В поисках нового пути к успешности предприятия они выявили особый феномен, существующий в организациях, — организационную культуру, которую необходимо учитывать в работе компаний[21].

2.1. Организационная культура как признак организации

Опаздывающий работник не преуспеет там, где главным показателем работы является отсидка.

М. Веллер

С течением времени внимание исследователей сместилось к более измеряемым аспектам организационной культуры, таким как уровень делегирования полномочий и дистанция власти в той или иной национальной среде, вовлеченность индивидов в принятие решений. Возросший интерес к исследованиям корпоративной культуры способствовал публикации в начале 80-х гг.

[21] Добреньков В. И., Жабин А. П., Афонин Ю. А. Социология менеджмента. М.: Академический проект, 2011. 278 с.

XX в. ряда монографий по данной теме. Именно тогда вышли работы теперь уже классиков корпоративной культуры Г. Хофстида, В. Оучи, Э. Шейна, Г. Питерса, В. Уотермана, Т. Дила, А. Кеннеди. В этих работах подчеркивалась актуальность проблематики и необходимость изучения неосязаемых элементов корпоративной культуры. В дальнейших исследованиях все большее внимание уделялось влиянию культуры на деятельность организации и тому, каким образом происходит создание, сохранение и изменение культуры компании. При этом организационная культура все реже рассматривалась как естественный, независимо проявляющийся феномен и все чаще воспринималась как управляемый и изменяемый актив и фактор конкурентного преимущества.

Г. Хофстид, один из родоначальников теоретических изысканий в сфере анализа корпоративной культуры, дал следующую интерпретацию культуры: «Культура состоит в образцовых способах мышления, восприятия и реакции, принимающихся и передающихся главным образом с помощью символов, составляющих отличительные достижения групп людей, включая их воплощения и артефакты; основная суть культуры состоит из традиционных (т. е. исторически извлеченных и отобранных) идей и особенно связанных с ними ценностей»[22].

Один из наиболее известных специалистов современной теории культуры организации Э. Шейн в своем основном труде «Организационная культура и лидерство» (2002 г.) дает следующее формальное определение культуры: «Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». Современными исследователями данное определение воспринимается как оптимальное[23].

---

[22] Цит. по: Маршев В. И. История управленческой мысли. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 332.

[23] Там же. С. 332.

Очевидно, что организационная культура является одним из признаков организации, имеющим большое значение для эффективной деятельности предприятия.

Организационная культура представляет собой специфическую совокупность норм, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение работников и индивидуальные методы мотивации.

Под оргкультурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, ожиданий, символов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем (рис. 1).

Рис. 1. Основные параметры организационной культуры

Известно, что организации различаются атмосферой, методами выполнения работ, степенью активности, индивидуальными целями, и все эти факторы зависят от истории организации, ее традиций, ее настоящего положения, технологии производства и т. д. В этом смысле культура завода отличается от культуры банка и культуры торговой фирмы.

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения.

Исследовать оргкультуру возможно, хотя и непросто. О пользе определения культуры организации говорит тот факт, что люди могут лучше уживаться в организации или даже предсказывать поведение ее членов, если они понимают ее культуру, ведь каждая организация представляет собой уникальное социокультурное образование, социальный феномен, который живет по собственным уникальным внутренним закономерностям. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

В развитых формах основой оргкультуры становятся этические кодексы поведения, которые оказываются ее своеобразной *философией*, отвечающей на вопрос, что является для нее самым важным и почему. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (*стилю, мотивационным принципам, информационным ориентирам, порядку разрешения конфликтов*), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение. Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным.

Культура организации содержит как субъективные (*верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с*

историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения), так и объективные элементы (*символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель* и пр.).

Внешними силами, воздействующими на организационную культуру, являются социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы[24].

Под ***ценностями*** понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения. К ценностям относятся в первую очередь *цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, трудовая инициатива и профессиональная этика* и пр.

Исследования в западных фирмах выявили, что сегодня все меньшее значение имеют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу. Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами включает в себя (рис. 2): а) выявление, формирование и культивирование ценностей, соответствующих страте-

[24] Базарова Т. Ю., Еремена Б. Л. Управление персоналом. М.: Юнити, 2001. 45 с.

гии и внутрифирменной организационной культуре; б) разделение их персоналом, призванным реализовать выбранную стратегию, распространение управления ценностями на внешнюю и внутреннюю среды организации.

Рис. 2. Процесс формирования и модель корпоративных ценностей организации

Значительные преимущества менеджмент получает при учете общих организационных ценностей в управлении персоналом, культивирование и применение которых способствует интеграции всех групп сотрудников на основе приверженности стратегии, привычных правил и норм поведения, схожих ожиданий, жизненных принципов в конкретной организации.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их *отношение друг к другу*, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Огромное влияние на повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям имеет сознание членов организации, называемое ***менталитетом.*** Это

образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют, снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Еще элементом организационной культуры являются ***лозунги***, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ***миссия*** организации.

Традиции — ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Традиции бывают как позитивными, так и негативными.

Оргкультура может быть осмыслена руководством фирмы через преодоление внутренних противоречий, которые достигают пика в конфликтных отношениях. В этом случае становится ясно, от чего необходимо уйти и к чему прийти, но возникает вопрос, как это лучше сделать. Ведь конфликт может оказаться катализа-

тором формирования новой культуры управления. Он может потенциально стать преобразователем отношений в фирме.

Казуо Инамори (Kazuo Inamori), основатель *Kyocera Corporation*, высокотехнологичной компании, работающей в сфере производства компьютерных чипов, утверждает, что гармония — это социальная гармония, или чувство общности. Добродетель гармонии не должна ограничиваться пределами рабочего места. Она должна охватывать все общество и весь мир. Все мы признаем, что гармония является естественным компонентом музыки. Музыка в компании — это как гармония музыкантов в оркестре: организация с четким распределением уровней ответственности, одним дирижером и профессионалами на всех уровнях.

Гармония сохраняется, пока идет рабочий процесс. Если работа останавливается, гармония исчезает. Другими словами, гармония — это барометр рабочего процесса. Гармония не является конечной целью, это средство для создания благоприятной управленческой атмосферы, в которой трудятся рабочие. Одна из заповедей компании *Toyota* звучит так «Стремись создавать теплую, домашнюю рабочую атмосферу»[25].

2.2. Признаки, свойства, функции организационной культуры и ее особенности

Воздушный замок построить легко,
но трудно жить на сквозняках.

А. Гаусман

Рассмотрим основные признаки организационной культуры любой социально-экономической системы:

1) отражение в миссии организации ее основных целей;
2) направленность на решение инструментальных задач организации или личных проблем ее участников;

[25] Ватанабе И. Современные концепции управления: испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе. М.: ГроссМедиа, 2005. С. 78.

3) степень принятия риска;

4) мера соотношения конформизма и индивидуализма;

5) предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;

6) степень подчиненности планам и регламентам;

7) преобладание сотрудничества или соперничества среди участников:

8) преданность или безразличие людей по отношению к организации;

9) ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;

10) характер отношения руководства к персоналу;

11) ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;

12) ориентация на стабильность или изменения;

13) источник и роль власти;

14) средства интеграции;

15) стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1. *Многоуровневость.* Поверхностный уровень образуют способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2. *Многогранность, многоаспектность.* Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, оргкультура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

Рассмотрим ***функции организационной культуры***:

1. *Охранная* функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы;

2. *Интегрирующая* функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем;

3. *Регулирующая* функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;

4. *Адаптивная* функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом;

5. *Ориентирующая* функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;

6. *Мотивационная* функция создает для этого необходимые стимулы;

7. *Имиджевая функция* — функция создания образа фирмы в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу, оформление офисов, новые названия должностей (руководителей структурных подразделений стали называть менеджерами вместо, снабженцев — маркетологами и т. д.). В то же время стиль управления и делового общения остался таким же, как в условиях административно-командной системы.

Основные свойства оргкультуры:

1. *Динамичность*, свойственная любой развивающейся культуре. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования и прекращения (замены). На каждом этапе появляются свои «проблемы роста», что закономерно для динамичных систем;

различные оргкультуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные.

Быстрорастущие организации ориентированы, как правило, на успешное решение поставленных задач. Приоритетами оргкультуры таких организаций являются профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, равенство шансов при продвижении по служебной лестнице, достоверность и оперативность информации, высокие требования к качеству. Достижения сотрудников обязательно учитываются и оплачиваются. Все это рождает удовлетворенность трудом, приверженность организации к ее культуре. Чтобы способствовать успешному росту такого быстрорастущего предприятия, оргкультура должна обладать повышенным динамизмом, гибкостью и высокой способностью к изменениям.

Медленно растущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего на власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие. Такая бюрократическая культура может достаточно долго существовать без изменений до тех пор, пока какие-либо серьезные противоречия не взорвут ее;

2. *Системность*, указывающая на то, что оргкультура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами;

3. *Строгая структурированность элементов*, составляющих оргкультуру, их иерархическая соподчиненность, наличие у них собственной степени насущности и приоритетности.

4. *Относительность*, выражающаяся в том, что оргкультура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими оргкультурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры;

5. *Неоднородность*: внутри оргкультуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют, как правило, и контркультуры, ко-

торые отвергают общую оргкультуру либо какой-либо из ее элементов. Субкультура может находиться в том же измерении, что и доминирующая оргкультура, или создавать в ней как бы второе измерение. В первом случае это, например, субкультура центрального аппарата управления, культура окружения президента компании, топ-менеджеров и т. п.; во втором случае — субкультура, исповедующая ключевые ценности доминирующей группы в организации одновременно с отдельным набором для себя других, как правило, не конфликтующих ценностей, — такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Субкультуры являются, как правило, следствием прошлых проблем и опыта подразделений организации. Контркультуры могут находиться в прямой оппозиции к доминирующей культуре, в оппозиции к структуре власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры, ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т. п.;

6. *Разделяемость*. Любая оргкультура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы оргкультуры. Причем такое влияние не является насильственным, принуждающим, а строится на добровольном и естественном принятии работниками постулатов оргкультуры в качестве своих собственных. Факторами, влияющими на степень разделяемости оргкультуры ее членами, являются:

– набор и отбор персонала с учетом соответствия его ценностных ориентаций и целей нормам оргкультуры;

– социальная перспективность, экономическая успешность и стабильность работы предприятия, создающие у персонала уверенность в будущем, подтверждающие правильность выбранного курса и рождающие приверженность своей организации, ее культуре;

– небольшая (в рамках объективной необходимости) текучесть, поскольку кратковременное пребывание в организации

не дает человеку возможность осознать и освоить элементы оргкультуры;

– соответствие целей предприятия целям работника, наиболее полное удовлетворение потребностей обоих, закрепленное в основных элементах оргкультуры;

– наличие в организации пакета таких эффективных мер и способов внедрения и поддержания оргкультуры, как внутриорганизационный тренинг, методы социализации персонала, системы научения, рациональная мотивационная система и другие системы поощрения. Разделяемость оргкультуры является базисом для роста сплоченности персонала;

7. *Адаптивность* оргкультуры, т. е. ее способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становиться частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, с другой стороны.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обусловливая логику мышления, восприятие и интерпретацию. Люди разных культур, разных национальностей неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь призму своих культур. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Г. Хофстид сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры:

1. *По дистанции власти* (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью;

2. *По роли индивидуалистского начала* (ИН), характеризующегося степенью связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку;

3. *По степени неприятия неопределенности* (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.;

4. *По степени ориентированности на будущее* (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.;

5. *По уровню мужественности* (МУ), выражающемуся в характере распределения социальных ролей между полами. (Культура с жестким закреплением ролей — мужественная, со слабым — женственная). В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров приведен в табл. 2 (где В — высокая; С — средняя; Н — низкая).

Таблица 2

Национальные культуры по параметрам Г. Хофстида[26]

Страна	ДВ	ИН	НН	ОБ	МУ
США	Н	В	Н	Н	В
Германия	Н	В	С	С	В
Япония	С	С	В	В	В
Франция	В	В	В	С	С
Россия	В	С	В	Н	Н
Китай	В	Н	С	В	С

2.3. Виды и типы организационных культур

Не хорошо вычищенный, а хорошо сшитый сапог показывает красивую форму ноги.

М. Монтель

Выделяют несколько типов культур; рассмотрим основные из них.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая

[26] Hofstede G.. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (*закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, стремление сохранить показное единство*). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом в мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном аспекте и неэффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.

3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».

4. Если необходимые управленческие шаги с культурой несовместимы, встает вопрос о преобразовании сложившейся

культуры. Для этого необходимы ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути. Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на качественно новую ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль над ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

К неудачным действиям в этом направлении относят подмену реальных процессов изменения осуществлением поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

Культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам. Наиболее краткую и точную классификацию дал американец У. Оучи, выделивший три основных вида[27]:

1) *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) *клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, откры-

[27] Веснин В.Н. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2007. 512 с.

тость и закрытость — с другой, выделяют несколько иную классификацию типов оргкультур[28]:

1. *Бюрократическая культура* характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур, оценки персонала по формальным принципам и критериям. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов;

2. *Опекунская культура* проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации;

3. *Праксиологическая* культура основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле над их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы;

4. *Предпринимательская культура* поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, на его знаниях и опыте, а также на привлечении персонала к творчеству.

В основе классификации *предпринимательских культур* лежат способы получения прибыли. Так, например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур:

а) культуру торговли, свойственную в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым

[28] Основы менеджмента / под ред. Д. Д. Вачугова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2005. 376 с.

получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма;

б) культуру выгодных сделок, свойственную организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых (в первую очередь духом) сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера;

5. *Административная культура* присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности;

6. *Инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Наиболее известная типология *управленческих культур* дана С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

1. *Культура власти, или Зевса.* Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и

своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

2. *Ролевая культура, или культура Аполлона.* Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, что затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

3. *Культура задачи, или Афины.* Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется быстроте решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

4. *Культура личности, или Диониса.* Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в *кризисе предпочтительна культура власти.*

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (*как к занимающим руководящие должности, так и к рядовым исполнителям*). Выделяются следующие виды культуры по этому признаку:

1) *культура джентльменского клуба.* Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских пози-

циях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2) *культура казармы.* Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (впрочем, как и ко всем, кто не обладает реальной властью);

3) *культура спортивной раздевалки.* В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют открытое пренебрежение женщинами. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой вкруг общения не допускают;

4) *культура отрицания различий между полами.* Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) *культура ложной защиты женщин.* В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) *культура смышленых мачо.* Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Несправляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными, чем мужчины.

2.4. Рыночный образ организации

Рано или поздно рынок показывает, кто чего стоит.

А. Орлов

Рыночный образ компании — то, как ее воспринимают участники экономических отношений, — стало принято называть ***имиджем***. Имидж является одной из форм проявления культуры организации. Это не что иное, как репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации.

Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

Цель создания имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника.

Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, является условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет *PR (public relations, паблик рилейшнз)* — работа по связям с общественностью. В ее рамках происходит исследование общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка аналитических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отношений с потребителями, реклама, информационное воздействие на органы власти и управления. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

Созданию благоприятного имиджа способствует ***паблисити*** *(publicity*) — широкая позитивная известность и признание компании, ее персонала и деятельности. Паблисити формируется путем широкого использования СМИ и представляет собой внешнюю известность предприятия.

Для создания паблисити современные компании осуществляют следующие мероприятия, впоследствии широко освещаемые в СМИ и укрепляющие их репутацию:

– акции, рассчитанные на целевую аудиторию;

– благотворительную деятельность, меценатство;

– спонсорскую поддержку конференций, семинаров, форумов, съездов;

– организацию визитов на предприятие высоких правительственных делегаций, приемов представителей государственных органов власти, зарубежных коллег;

– тренинги, бизнес-школы, специальные мероприятия (конференции, семинары, праздничные балы) для представителей целевых аудиторий;

– организацию профессиональных клубов, члены которых — клиенты и сотрудники компании;

– издание газеты или журнала компании;

– участие в выставках;

– создание профессиональных ассоциаций[29].

Название организации может быть *именным, предметным или комбинированным.* В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например, завод «Калибр». Предметное название содержит указание на вид деятельности — «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба эти подхода, например, «Кондитерская фабрика «Красный Октябрь»: первая часть названия указывает на характер основной деятельности. Считается, что третий подход более удачен, так как, во-первых, из названия ясно, с какой организацией приходится иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнительный отличительный признак в виде собственного наименования.

[29] Добреньков В. И., Жабин А. П., Афонин Ю. А. Социология менеджмента. С. 45.

Наименование организации — это дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать:

1) наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов *держава, империя* и пр.), которые часто вызывают лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при подстановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл;

2) осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше шансов у нее составить удачное сокращение на основе полного наименования. В качестве удачного варианта можно назвать «Инкомбанк»;

3) избегать, с одной стороны, употребления без надобности иностранных слов, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия; с другой — относиться с осторожностью и к русским наименованиям фирм, ведущих широкую внешнеэкономическую деятельность: они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций. Символика фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма. В цветовой гамме при «внутреннем» применении достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а при выходе за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

Выводы

1. Чтобы предприятие эффективно функционировало на рынке, оно должно интегрировать свои экономические интересы (экономическое поведение) с интересами общества на основе

высокой социальной ответственности. Социальная ответственность — это действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

2. Социальная ответственность определяется общественной значимостью предприятия и характеризуется следующими основными составляющими: ответственное общественное поведение, стабильное коммуникационное поведение и инновационное поведение.

3. В деятельности предприятия должно быть четкое стремление к интеграционному взаимодействию между ориентацией на общественное доверие и ориентацией на прибыль. Это характеризует предприятие как стабильный, крепкий субъект рынка.

4. На предприятиях высокой общественной значимости важная интегрирующая роль принадлежит социальной ответственности предприятия перед человеком и обществом.

5. Важным фактором в достижении эффективности организации является ее культура. Культура организации — это способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации.

6. На культуру организации влияют ее происхождение, тип собственности, технология, яркие события в жизни организации.

7. Можно выделить четыре основных типа культуры — культура власти, роли, задачи, личности, которые тесно связаны с соответствующей структурой.

8. Для эффективной работы организации необходим психологический контакт персонала с организацией — соответствие между доминирующей культурой и личными предпочтениями.

9. Выбор подходящей культуры и структуры организации зависит от следующих факторов: истории и формы собственности, размера организации, технологии работ, целей и задач, внешней среды и людей. Изменение любого фактора требует адаптации организации.

Т. Питерс и Р. Уотерман изучили практику 43-х эффективно функционирующих компаний и попытались найти причины их успешной деятельности на протяжении 20-летнего периода. Результаты были изложены в работе «В поисках успешного управления» (1982 г.). Проанализировав общие для

успешных организаций характеристики, они обнаружили, что эффективным компаниям присущи 8 факторов успеха:

1. ***Вера в действия***. Согласно этой ценности решения принимаются даже в условиях недостатка информации; откладывание решений равносильно их непринятию;

2. ***Связь с потребителем***. Успешно действующие компании акцентируют внимание на потребителе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Для таких компаний удовлетворенность потребителя — одна из основ их организационной культуры;

3. ***Автономия и предприимчивость***. Компании, испытывающие недостаток нововведений и борющиеся с бюрократией, разделяются на части, которым предоставляется определенная самостоятельность, необходимая для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается путем распространения в организации легенд и историй о собственных новаторах и гениях — собственных Эдисонах и Фордах;

4. ***Восприятие работников в качестве главного источника высокой производительности и эффективности труда*** означает признание человека наиболее важным активом организации и того, что эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что уважительное отношение к людям ведет к успеху, также является одной из основ культуры эффективных организаций;

5. ***Знание того, чем управляешь***. Успешные компании управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а путем посещения руководителями объектов и путем непосредственных контактов с подчиненными на местах их работы;

6. ***Не заниматься тем, чего не знаешь***. Это одна из важных характеристик культуры успешно действующих фирм, которые не приемлют отхода от основного бизнеса;

7. ***Простая структура и немногочисленный штат управления.*** Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности менеджеры больше ориентируются на

уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своего штата;

8. ***Сочетание гибкости и жесткости***. Высокая организованность в успешных компаниях достигается за счет того, что все работники разделяют ценности компании и верят в них; это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму вмешательств руководства и числа регулирующих правил и процедур; это поощряет новаторство и стремление сотрудников принимать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля[30].

Отличным примером является практика японского менеджмента в части формирования и соблюдения этических норм внутри фирмы. В частности, позитивные внутрифирменные моральные нормы и традиции в послевоенной Японии связаны с именем Мацуситы — руководителя одной из крупнейших корпораций мира, который при жизни был назван «гением менеджмента». Мацусита проповедовал «гармонию интересов» труда и капитала во имя процветания страны. Он ввел полный хозрасчет и самостоятельность каждого подразделения предприятия, что создало основу для более рационального использования всех ресурсов. Мацусите принадлежат семь ценностных ориентиров, которые рассматриваются как духовное завещание и ежедневно повторяются служащими его предприятий. К этим ценностным ориентирам относятся следующие этические нормы:

1) не хитри и будь честным;
2) будь хозяином на своем месте;
3) не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои познания;
4) относись с уважением и вниманием к окружающим;
5) все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
6) с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, — мы все берем у общества в долг;

[30] Маршев В. И. История управленческой мысли. С. 73.

7) не уставай вопрошать, на кого ты работаешь. Ответ только один — на общество.

Все эти этические нормы перед началом смены декларируются в устной форме на десятках предприятий Японии. Причем они не только декларируются, но и реализуются в практической деятельности персонала, что позволяет японским предприятиям производить и реализовывать высококачественную конкурентоспособную продукцию[31].

Мир бесконечно разнообразен: в нем сосуществуют разные люди и культуры. Компании мирового уровня впитывают это разнообразие ценностей, подходов и идей и на их основе создают свою собственную корпоративную систему культурных и личностных ценностей, чтобы выжить и победить на арене глобальной конкурентной борьбы, на которой все время появляются новые и новые игроки со всего мира[32].

Контрольные вопросы

1. Организационная культура является принципом, признаком или методом управления организацией?
2. Что относится к субъективным, а что к объективным элементам организационной культуры?
3. В чем различие культур по У. Оучи?
4. Какая типология управленческих культур была дана С. Хонди?
5. Что входит в понятие имиджа организации?
6. Какие факторы успеха эффективных компаний были выявлены Т. Питерсоном и Р. Уотерманом?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 2 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 7—31).

[31] Стуканова И. П. Менеджмент. М.: МГИУ, 2005. С. 88.

[32] Ватанабе И. Современные концепции управления: испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе. С. 45.

ГЛАВА 3

ЛИЧНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ
ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Если вы хотите помочь личности, взвалите на ее плечи всю ответственность и дайте понять, что вы ей доверяете.

Б. Вашингтон

Как отмечают Л. Хьелл и Д. Зиглер, первоначально слово ***личность*** (лат. *persona*) обозначало маски, которые надевали актеры во время театрального представления в древнегреческой драме. Данный термин изначально указывал на комическую или трагическую фигуру в театральном действии[33].

В психологии существуют два основных подхода в описании личности — выделение типов личности и личностных качеств. Сталкиваясь с разнообразием и сложностью человеческих свойств, психологи пытались решить проблему описания личности путем выделения личностных типов. Личностный тип служит обозначением комплекса отдельных черт человека[34].

3.1. Личность руководителя, его роль и функции в управлении

Земля наша велика и обильна, но порядка в ней нет, приидите княжить и володеть нами.

Из летописи

Согласно ролевой теории (Р. Линтон, Т. Парсонс) ***личность*** есть функция некоторой совокупности социальных ролей, которые исполняются индивидом в обществе; это система

[33] Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. С. 405.
[34] Аксперов И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства. С. 425.

устойчивых, социально значимых качеств человека. Качества могут быть врожденными и приобретенными.

Личность руководителя проявляется в его поведении, общении с сотрудниками, отношении к делу. Знание качеств личности и факторов, влияющих на них, позволяет успешно управлять поведением людей. Поскольку роли связаны с пребыванием человека в социальных группах, то личность тем самым полагается продуктом взаимодействия в тех группах, в которые включен индивид.

С социологической точки зрения к описанию структуры личности можно подойти на основании универсальной модели детерминации человеческого поведения, описывающейся следующим комплексом:

Личность = (могу + хочу + знаю + умею) + действую.

Отсюда в структуре личности можно выделить следующие элементы:

1. Элемент ***«возможности и способности»*** *(«могу»)*, включающий в себя:

– психофизиологические характеристики личности;

– врожденные психологические характеристики личности, темперамент, направленность, способности личности, в том числе способности к творческой деятельности.

2. Элемент «***цели и мотивы личности»*** *(«хочу»)*, включающий в себя:

– потребности и интересы личности. Личность может осознавать или не осознавать эти потребности, но они от этого не перестают существовать и определять ее поведение. Интерес выступает уже как осознанная потребность;

– ценности, убеждения, нравственные нормы и принципы, которыми руководствуется личность.

На базе взаимодействия потребностей, осознанных и неосознанных, интересов и ценностей формируется система стратегических и тактических целей личности и мотивов ее поведения.

3. Элемент **«знания»** *(«знаю»)* — освоенная личностью информация в абстрактно-логической и эмоционально-образной форме, хранящаяся в ее памяти.

4. Элемент ***«умения»*** *(«умею»)* — возможности личности, как связанные с практическим применением знаний, так и накопленные эмпирическим путем и приобретенные в ходе упражнений и повседневного опыта предметной деятельности и социальных взаимодействий.

5. Элемент ***«поведение»*** *(«действую»)* — способ реализации социальных качеств личности, проявляющийся в образе жизни и в таких видах деятельности, как трудовая, общественно-политическая, культурно-познавательная и семейно-бытовая.

Личность характеризуется определенной автономностью, известной степенью независимости от общества, способностью влиять на общество. Таким образом, она выступает как активный субъект общественных отношений[35].

К основным элементам личности можно отнести:

– способности;
– темперамент;
– характер;
– направленность.

Очевидно, что руководителю необходимы определенные *способности* для достижения общих целей организации:

– интерсоциальные — ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими;

– конструктивные — ориентированы на создание конкретных объектов в той или иной сфере деятельности (не требуют активных контактов с окружающими);

– аналитические — ориентированы на поиск причин происходящих событий, на осмысление последствий, формулирование выводов и рекомендаций.

Исследования ученых доказывают, что изменить *темперамент* невозможно, его необходимо учитывать при взаимодействии с подчиненными, руководителями и коллегами. Выделяют четыре типа темперамента:

– сангвиник (живой, подвижный, увлекающийся, быстро откликающийся на внешние изменения);

– меланхолик (мрачный, угнетенный, пассивный);

[35] Гавра Д. Основы теории коммуникации. СПб.: Питер, 2011. 288 с.

– холерик (неуравновешенный, легко возбуждающийся под действием каких-то впечатлений);

– флегматик (вялый, равнодушный, невозмутимо спокойный, иногда безразличный ко всему).

Характер — признак, проявляющийся в особенностях поведения человека и его отношении к окружающим, самому себе, своим обязанностям (предрасположенность к тем или иным действиям). Составляющие характера:

– эмоциональность;

– активность.

Без учета характера сотрудников управлять организацией в современных условиях невозможно.

Устойчивое поведение человека, обусловленное его воспитанием, идеалами, уровнем культуры, интересами, мотивами, называют ***направленностью.*** Выделяют три типа направленности:

– *на взаимодействие*: в процессе работы для человека главное – общение, сотрудничество с другими, выполнение общественных поручений и т. д.;

– *на задачу*: главное — достижение цели, добросовестное исполнение обязанностей, требовательность к себе и другим;

– *на себя*: главное — решение собственных проблем, пренебрежение своими обязанностями, стремление переложить их на других; создает видимость работы.

Для руководящей личности необходимо наличие ***коммуникативной компетентности***. В своей работе «Коммуникативная компетентность в сфере профессиональной подготовки специалиста» М. А. Василик определяет ее следующим образом: «Коммуникативная компетентность представляет собой определенный уровень сформированности личностного и профессионального опыта взаимодействия с окружающими, который требуется индивиду, чтобы в рамках своих способностей и социального статуса успешно функционировать в профессиональной среде и обществе» и выделяет ее восемь компонентов:

– знание норм и правил общения;

– высокий уровень речевого развития, позволяющий человеку в процессе общения свободно передавать и воспринимать информацию;

– понимание невербального языка общения;

– умение вступать в контакт с людьми с учетом их половозрастных, социально-культурных, статусных характеристик;

– умение вести себя адекватно ситуации и использовать ее специфику для достижения собственных коммуникативных целей;

– умение воздействовать на собеседника таким образом, чтобы склонить его на свою сторону, убедить в силе своих аргументов;

– способность правильно оценить собеседника как личность, как потенциального конкурента или партнера и выбрать собственную коммуникативную стратегию в зависимости от этой оценки;

– способность вызвать у собеседника положительное восприятие собственной личности[36].

3.2. Роль и функции руководителя

> Судить о добродетели человека следует не по его порывам, а по ежедневным делам.
>
> *Б. Паскаль*

В исследованиях Т. Б. Шрамченко рассматриваются руководители, которые в управлении выполняют такие роли:

1) администратора;
2) организатора;
3) специалиста;
4) воспитателя;
5) коммуникатора;
6) общественного деятеля;
7) предпринимателя[37].

---

[36] Цит. по: Василик М.А. Основы теории коммуникации. М.: Гардарики, 2005. С. 67.

[37] Шрамченко Т.Б. Управленческий труд и менеджеры // Российский экономические журнал. 1995. № 10. С. 63—77.

П. Друкер, определяя роль профессионального менеджера в организации, считает, что она исключительна, а управленческая элита является *основой предпринимательства* и современного общества[38].

Р. А. Фатхутдинов свел роли менеджера к следующему:

1) *он организатор,* уважаемый и умеющий работать с людьми;

2) *он генератор идей,* видящий суть проблемы;

3) *он энтузиаст,* полный энергии, воодушевляющий на любые задания других;

4) *он контролер,* аналитик, выступает гарантом качества;

5) *он искатель выгод,* интересующийся внешней стороной дела, успешно выполняет посреднические услуги между людьми при личной заинтересованности;

6) *он хороший администратор,* способный воплощать идею в жизнь. Справляется с кропотливой работой, но может увязнуть в мелочах;

7) *он трудоголик.* Нравится всем, прежде всего потому, что не стремится занять ничье место, зато способен выслушать коллег и ободрить их. В жизни он незаметен, но когда он отсутствует, его не хватает[39].

Очевидно, что труд менеджера является творческим: он самостоятельно создает новые оригинальные идеи и решения. Возможность «творить» появляется при необходимости перенести оправдавшую себя идею или метод из одной сферы деятельности или среды в другую, заимствовать интересные идеи и решения из окружающего мира и использовать их в управлении, генерировать оригинальные идеи. Труд менеджера повседневно связан с поиском нестандартных решений, новых подходов, разработкой и использованием собственных приемов и методов, новых форм работы. Деятельность руководителя — это искусство, где необходимы изучение и анализ различных процессов и факторов, выявление их взаимосвязей, разработка альтернативных вариантов действий и их оценка, сравнение и выбор опти-

[38] Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2003. С. 397.

[39] Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 491 с.

мального варианта решения путем воздействия на все стороны их производства:

– организационную,
– техническую,
– экономическую,
– социальную.

Структура управленческого труда (УТ) представлена на рис. 3.

Рис. 3. Управленческий труд

3.3. Власть в управлении

Много людей шумит на верхней ступени лестницы, но никто не спускается вниз.

Древняя китайская пословица

Термины влияние, могущество и власть порой используют как взаимозаменяемые, но это не так.

Влияние — психологическая сила, побуждающая действовать кого-либо в соответствии с желанием другого. Есть две формы влияния — убеждение и участие.

Могущество — способ достижения влияния, способ самовыражения и самоактуализации. В управлении лидер — это тот, у кого есть могущество.

Власть — форма могущества. Понятие «власть» в управленческой литературе означает способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле.

Существуют три базовых типа власти, каждый из которых имеет свои источники.

1. *Статусная* власть. Ее источником является иерархическое неравенство социальных систем.

2. *Экономическая* власть. Ее источником является имущественное неравенство, отношения собственности.

3. *Духовная* власть. Источник — культурное неравенство.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной и плодотворной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности. Использование того или иного типа власти позволяет достигать поставленных перед организацией целей.

Существует заблуждение, что власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему определенный пост, а также наделяет его неограниченной вла-

стью, необходимыми навыками и способностями к управлению. Иногда это порождает некомпетентных и грубых руководителей, работать с которыми очень сложно и неинтересно[40].

В социологии управления власть рассматривается как совокупность полномочий, компетентности, коммуникабельности и базируется на нормах, правилах и требованиях. Умение распоряжаться этой властью предполагает знание организационной структуры организации, роли и взаимоотношений групп и отдельных субъектов, их интересов, понимание стратегии и тактики.

Рассматривается две формы власти: формальная и реальная.

Формальная власть – власть должности, иерархически определенной.

Реальная власть – власть как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений.

В организационном процессе власть:

– используется для управленческого воздействия и существует у того, кто может ее использовать потенциально;

– является функцией взаимозависимости, т. е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость – баланс власти;

Тот, к кому применяется власть, всегда имеет некоторую свободу действий, — власть не является абсолютной.

Один из признаков организационной культуры — источник и роль власти. В общем виде выделяют следующие источники власти:

– экономические (собственность на землю, финансовые, сырьевые, энергетические ресурсы);

– правовые (трудовые договоры, контракты и пр.);

– социальные (власть, закрепленная трудовым коллективом);

– моральные (профессионализм, компетентность, нравственные принципы).

Власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных нормативов. Без власти нет определенного порядка в деятельности и нет организации.

[40] Основы менеджмента. С. 221.

Роль власти зависит от места человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений, от степени признания ее обладателя окружающими. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. Управленческая позиция руководителя определяется еще и тем, как он может осуществлять свободу организационного маневра в своем «коммуникативном пространстве», перераспределяя ресурсы.

Существует пять основных форм власти в организациях:

1) власть, основанная на принуждении, где основной упор делается на угрозе применения насилия по отношению к управляемым лицам;

2) власть, основанная на вознаграждении. В этом случае менеджеры делают упор на мотивацию работников, удовлетворение их как физиологических, так и социальных потребностей;

3) власть, основанная на традиции. Ее суть в сохранении существующего порядка вещей и обеспечении безопасности какой-либо, чаще всего, этнической или конфессиональной группы (чаще путем удовлетворения важных социальных потребностей человека: защита, чувство принадлежности к группе).

Ярким примером власти, основанной на традиции, является монархическая. Монарх может быть великим или посредственным, тираном или добряком — все это не имеет значения, ибо ему подчиняются, в отличие от административной власти, не из-за боязни наказания, а потому что он — монарх[41];

4) власть харизматическая, основанная на исключительных качествах человека: мудрости, внушительной внешности, достойной и уверенной манере поведения и общения с представителями разных социокультурных слоев общества, способности привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Подобные лидеры часто обладают сильной личной психоэнергетикой;

5) экспертная власть, основанная на профессиональных знаниях и умениях[42].

[41] Основы менеджмента. С. 199.

[42] Глухов В.В. Менеджмент. 3-е изд. СПб: Питер, 2008. 608 с.

Управляя другими людьми, менеджер должен знать, как наилучшим образом использовать собственное время и время организации для получения наивысшего результата. Работая с различающимися по своему статусу и интересам людьми, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт.

Таким образом, чтобы власть успешно реализовалась при централизации и децентрализации управления, руководителю нужно умело совмещать знания о балансе власти, делегировании полномочий, структуре организации, в которой протекает его деятельность. Нужно адекватно понимать свою позицию, права и обязанности в зависимости от занимаемой должности в иерархической лестнице, ведь часто непонимание этого приводит к сбою в работе всей организации, к потере времени и конфликтам.

К менеджеру 21 века предъявляются, можно сказать, «космические» требования. Он должен быть:

– хорошо тренирован (как умственно, так и физически);
– образован (в научном и поведенческом плане);
– ученым и одновременно лидером;
– скрупулезен и в то же время способен к творчеству;
– усерден, но иметь развитое воображение;
– способен к риску и одновременно к выполнению рядовых работ;
– человеком «технологического» ума, устойчивым к стрессам;
– способным быстро принимать решения.[43]

В законах, указах, приказах и т. д. — везде власть отождествляет себя прежде всего не с господством и насилием, а с порядком, дисциплиной, с управлением и управляемостью.

Отметим, однако, что не всякая власть покажется предпочтительнее в отсутствие власти. Безвластие угрожает любому обществу развалом, упадком, а плохая власть «растлевает» даже «плохое» общество.

[43] Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.: Инфра-М, 2007. 304 с.

3.4. Базовые понятия теории лидерства

Мудрые люди обдумывают свои мысли, глупые — провозглашают их.

Г. Гейне

Лидерство определяется как «способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей»[44]. В каждом коллективе имеются формальные и неформальные лидеры, которые создают определенную среду, т. е. формальную и неформальную структуру отношений в процессе управления.

Признаки *формального* управления:

– ориентация и опора на формально действующие организационные нормативно-правовые акты, положения, инструкции, распоряжения и т. д.;

– использование административных рычагов воздействия, устанавливающих полномочия, ответственность, дисциплинарные требования и пр.;

– контроль исполнения;

Признаки *неформального* управления:

– опора на человеческие неформальные отношения;

– ориентация на слабые и сильные стороны человеческой натуры;

– формирование лидерства и авторитета;

– формирование индивидуальных и коллективных ценностей.

Здесь важно использовать создавшиеся взаимоотношения на пользу группе, т. к. неформальный лидер может иметь как высокую, так и низкую лояльность к организации, а руководитель может обладать меньшим авторитетом, чем лидер. При «лояльном» лидерстве необходимо способствовать формированию сильных субкультур для создания самоорганизующих подсистем.

---

[44] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. С. 70.

Главной целью в процессе управления является поиск такого оптимального сочетания формальной и неформальной среды, которое бы в максимальной степени влияло на повышение эффективности управления организацией (рис. 4).

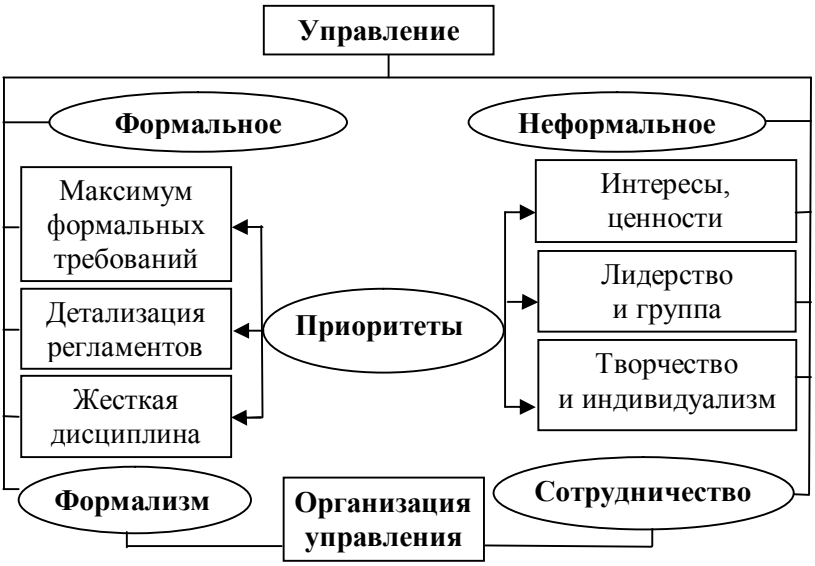


Рис. 4. Взаимосвязь формального и неформального управления

В 1990-е гг. получила признание разработанная Сьюзан и Томасом Кучмарски ценностная теория лидерства, суть которой состоит в том, что люди готовы следовать за человеком, у которого есть чему поучиться (лидерскому поведению и мировоззрению, эффективному взаимодействию с окружающими)[45].

Авторы теории выделяют ряд показателей ценностного лидерства в организации:

1. *Создание позитивных межличностных взаимоотношений* в организации, которые способствуют более слаженной работе коллектива и благоприятно сказывается на социально-психологическом климате;

[45] Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. С. 72.

2. *Знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса*. Лидеру необходимо знать цели его последователей, чтобы иметь возможность управлять их мотивацией и формировать организационные цели;

3. *Формирование чувства принадлежности к социуму*. Формирование и поддержание лидером групповых норм и ценностей, разделяемых всеми членами, развитие у сотрудников чувства корпоративности способствуют укреплению позиции лидера;

4. *Разрешение межсубъектных конфликтов*. Конфликт может выступать средством (катализатором) развития сотрудников и организации. Волевое вмешательство лидера в разрешение конфликта полезно лишь в критических ситуациях;

5. *Обучение последователей лидерскому поведению и управленческому взаимодействию*. Сила лидера во многом основывается на силе и профессионализме его последователей. Через обучение последователей происходит развитие и самого лидера;

6. *Поощрение инициативности и разделение ответственности*. Предоставление последователям возможности проявлять инициативные действия, что предполагает их готовность принять ответственность за результат, способствует большему развитию деловых и личностных качеств последователей;

7. *Формирование команды*, работы в команде, ориентированной на взаимопомощь и поддержку, является важным показателем ценностного лидерства;

8. *Диалогичность общения*. Диалогичность взаимодействия лидера с сотрудниками, его открытость к получению любой достоверной информации способствуют формированию у него более точного представления о реальности и трансляции организационно-значимых норм и ценностей.

В работе Р. Гринлифа «Слуга как лидер» речь идет о том, что великим лидером является тот, кто помогает («служит») другим людям; тот, кто ориентирован на оказание помощи и поддержки другим в их индивидуальном и профессиональном росте, в том числе через формирование команды единомышленников и делегирование полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного социально-психологического

климата в организации, а также этического и заботливого поведения самого лидера — именно этот факт и определяет его величие, действительные лидерские качества[46].

В США создан и успешно функционирует «Центр обслуживающего лидерства», который издает и распространяет идеи Р. Гринлифа, проводит тренинги и семинары по обслуживающему лидерству, что оказывает значительное влияние на развитие теории менеджмента в стране.

Обычно понятия «слуга» и «лидер» воспринимаются как противоположные по своему значению. Между тем эти понятия и обозначаемые ими феномены, взятые вместе, породили концепцию обслуживающего лидерства. В основе этой концепции лежит идея, что по-настоящему великим лидером является тот, кто помогает («служит») другим людям — именно этот факт и определяет его величие.

Вот ряд общих характеристик обслуживающего лидера[47]:

1. *Способность внимательно слушать и понимать собеседника;*

2. *Способность понимать внутренний мир других, различать, в чем их уникальность и непохожесть;*

3. *Способность оказать другим помощь в разрешении эмоциональных проблем*;

4. *Стремление к саморазвитию и совершенствованию;*

5. *Использование методов убеждения.* Обслуживающий лидер эффективен в создании консенсуса в группе;

6. *Способность к концептуальному мышлению и видению будущего.* Способность видения будущего позволяет выйти за пределы повседневной реальности и вместе с тем найти равновесие между концептуализацией и решением каждодневных проблем;

7. *Управление через удовлетворение потребностей других людей.* Поэтому для лидера более приемлемы методы мотивации и поощрения последователей, а не контроля и наказания;

8. *Создание условий для постоянного роста людей.* Обслуживающие лидеры поддерживают веру в то, что каждый че-

[46]Там же.
[47] Там же. С. 76—78.

ловек ценен и вносит свой реальный вклад в организационную деятельность. Поэтому лидеры поощряют и способствуют личному, профессиональному и духовному росту каждого сотрудника в организации, оказывают активную помощь в продвижении по карьерной лестнице;

9. *Формирование эффективно работающего сообщества, сообщества единомышленников из числа тех, кто трудится в организации*.

Принуждение в инструментарии лидера чаще уступает место побуждению и воодушевлению. При лидерском подходе воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

Эффективность деятельности организации выражается, в том числе, в способности ее работников быстро выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера.

Но у такого типа отношений есть и свои минусы:

1. Проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний;

2. Достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации;

3. Уход или устранение лидера расстраивают организационную ситуацию на неопределенное время, что в свою очередь приводит к соответствующему снижению эффективности.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность для них. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто его усилиями и усилиями последователей[48]. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи *хотят* (неэффективное лидерство) или *могут* (эффективное лидерство) иметь, т. е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы: «Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?».

Лидер — это не менеджер. Менеджер делает вещи правильно, а лидер делает правильные вещи. *Управление* концентрирует внимание на том, чтобы люди *делали вещи правильно, а лидерство* — на том, чтобы люди *делали правильные вещи.*[49]

Лидерство подразумевает:

– умение понимать, что людьми движут различные мотивы в разное время и в различных ситуациях;
– умение вдохновлять;
– умение действовать так, чтобы создавать атмосферу для возникновения мотивации и ответа на нее;
– умение контролировать;
– умение сотрудничать.

Эффективность работы лидера обусловливают следующие качества:

– интеллект;
– оригинальность мышления;
– целостность;
– целеустремленность;
– честность;
– предприимчивость;

[48] Иваньков А. Е., Иванькова М. А. Менеджмент: Учебный минимум. М.: Юриспруденция, 2008. 32 с.

[49] Ларионов В. Г., Мельников О.Н. Природа лидерства // Российское предпринимательство. 2001. № 4. С. 58—63.

– самостоятельность;
– такт, дипломатичность;
– высокая адаптивность;
– эмоциональная уравновешенность.

Лидер — одна из ведущих ролей в любой малой группе. К лидеру проявляется больше всего доверия в решении определенных вопросов, он несет в глазах участников ответственность за судьбу группы. Лидер мнения — человек, имеющий авторитет у группы по определенному вопросу и формирующий точку зрения, мнение, убеждение группы. Именно к нему обращаются с вопросом: «А что ты думаешь по поводу? Какое твое мнение? Как нам относиться к тому или иному вопросу?». В формальных и неформальных группах именно от лидера зависит, насколько эффективно действует группа, способна ли она достигать целей, которые перед ней стоят.

Лидер в группе может быть постоянным, а может появляться новый лидер в экстремальной, нестандартной ситуации. Лидер отличается от руководителя группы тем, что он неформально избран, может быть четко не осознаваем, в то время как руководитель назначен сверху. Различия между менеджером и лидером указаны в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика менеджера и лидера[50]

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению

[50] Лысов О.Е. Менеджмент. СПб.: СПбГУАП, 2004. 174 с.

Окончание табл. 3

Менеджер	Лидер
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Как известно, лидерство может быть и полезным, и вредным для организации явлением. Полезным оно оказывается, когда лидеру удается вести других людей к целям, выгодным для организации. Вредным же лидерство становится в тех случаях, когда из-за лидера люди начинают двигаться в каком-то другом направлении.

Ключевая задача руководителя — руководить всем коллективом и системой управления в целом, координировать действия отдельных ее звеньев, т. е. объединить усилия всех участников деятельности, подчиненных ему работников для эффективного решения стоящих перед ним задач. Таким образом, современный руководитель должен обладать системой знаний и искусством управлять коллективом, иными словами — быть лидером.

Проблема лидерства в организации состоят в том, что оно может мешать другим людям «создавать» самих себя. Чужой авторитет давит и не дает ему раскрываться. Часто это происходит на подсознательном уровне. Человек понимает, что лидер — не он, но внутренне с этим согласиться не может. От этого возникают зависть, внутренние и внешние конфликты. Во многих американских компаниях явного лидера не ставят на руководящие должности, считая, что он будет мешать групповой работе.

Лидеру нельзя забывать и про обучающую и воспитательную функцию. Подчиненных необходимо обучать и воспитывать каждый день, помогать им формировать уверенность в собственных силах, осознавать свои возможности и объективную оценку себя, способствовать формированию их индивидуального самосознания — идентичности *(identity)*, в идеальном варианте — обеспечить и ***аффинити*** (*affinity*), доверительный фон

общения, комфортное раскрепощение, всестороннюю эмпатию[51]. Эта мечта может стать реальностью, ведь человек создан для радости, удовольствий и счастья — счастья в труде и взаимодействии.

> Задача субъекта управления в процессе обучения — простыми примерами загнать объект в угол понимания.
>
> *А. И. Половинкина*

Контрольные вопросы

1. Что такое структура личности?
2. Какие роли руководителя рассматриваются в исследованиях Т. Б. Шрамченко?
3. Какие роли руководителя рассматриваются Р. А. Фатхутдиновым?
4. Какова структура управленческого труда?
5. Каковы факторы, влияющие на деятельность руководителя?
6. Что представляет собой реальная и формальная власть?
7. Перечислите основные источники власти?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 3 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 32—45).

[51] Большаков А. С. Менеджмент: Стратегия успеха. СПб.: Литера, 2002. 224 с.

ГЛАВА 4

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ АДАПТАЦИЯ

Не каждый тренер способен привести к победе талантливую команду, но без талантов выиграть невозможно.

Джон Будем

Споры о лидерстве ведутся на протяжении всех истории человечества. Во времена Конфуция велись дискуссии о том, что важнее для лидера — власть, искусство управления или знание законов. Ученик Конфуция Хань Фей Цзы замечал: «Если правитель не владеет искусством управления, то в верхах его будут вводить в заблуждение», и он не сможет «выявить лукавых». Философы Древнего Китая времен Конфуция, изучая природу лидерства, пришли к следующим выводам:

– *мудрость недостаточна для приведения к покорности порочных, но влиятельное положение (искусство пользоваться властью) достаточно, чтобы согнуть мудрых;*

– *те, кто напрягают ум, управляют людьми, а те, кто напрягают мускулы, управляются другими;*

– *подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, люди подчиняются из-за недостатка в силах; подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах, и люди изъявляют настоящую покорность.*

Дискуссиям о лидерстве на основе добродетели или силы конец не положен. Приоритеты зависят от ситуационных факторов. Исследуя лидерство, Конфуций заметил: «… по природе люди близки друг к другу, но в процессе обучения далеко отходят друг от друга»[52].

Без взаимодействия между людьми нельзя понять природу лидерства. При этом те, кто управляют, и те, кем управляют,

[52] Цит. по: Организационное поведение / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб.: Питер, 2004. С. 51.

находятся во взаимодействии. Менеджмент невозможен без лидеров, особенно при достижении новых целей, без индивидуального, решительного, всегда нового вызова изменяющимся обстоятельствам и конкуренции.

4.1. Одномерные и многомерные стили управления

Вы получите от жизни все, что захотите, если будете в меру своих возможностей помогать другим людям получить от жизни то, что они хотят.

З. Зиглар

Когда мы говорим о стиле жизни вообще, подразумеваем отличительные черты общения, привычки, манеры поведения, склонности, выявляющие направленность личности или группы. Каждая организация имеет свой фирменный стиль, более ярко проявляющийся на фоне сильной организационной культуры.

Человечество размышляло на эту тему издревле. Еще греческий мыслитель Платон выделял два стиля управления: политический и тиранический. Если граждане законопослушны, то стиль управления государством должен быть мягким (политическим), если же в обществе нет должного порядка и гармоничных отношений, то используется стиль управления, основанный на силе (тиранический).

Стиль управления — совокупность форм, методов, правил и приемов воздействия на подчиненных и прочее окружение с целью получения необходимых результатов.

Каждый менеджер обладает своим индивидуальным стилем управления. Выделяются основные факторы, влияющие на стиль:

– предъявляемые к руководителям требования в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

– организационная структура управления организации, ее цели, задачи и технология, функции руководителя;

– компетентность исполнителей, организационная культура, степень лояльности работников;

– форма организации труда и производства, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.

Если организация стремится к достижению какого-либо результата, соответственно она стремится к адаптации какого-то стиля поведения. Согласно Акоффу, такое стремление к предпочтительному типу поведения является «стилистическими целями», которые впоследствии другими учеными назывались организационным климатом, организационным стилем, организационной культурой[53].

Любая организация представляет собой социальный феномен, уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий, как любая личность, обладающая неповторимыми способностями, является творцом того стиля управления, который он применяет на практике.

Стили руководства разделяются на одномерные и многомерные.

Одномерные стили управления характеризуются одной доминирующей над всеми другими качествами руководителя поведенческой установкой.

Социальным немецким психологом К. Левиным в 40-х гг. 20 в. были проведены научные исследования в области стилей управления для выявления факторов, влияющих на групповую деятельность. Проводя эксперименты с коллегами в малых группах, он выделил следующие стили управления:

– авторитарный;
– либеральный;
– демократический.

Выяснилось, что эти стили по-разному оказывали влияние на атмосферу в группах, самочувствие, настроение сотрудников и результативность работы. Левин сделал следующие выводы:

– стиль руководителя формируется под влиянием особенностей личности руководителя и специфики коллектива;
– каждый стиль имеет свои плюсы и минусы;
– для управленческого воздействия важно соотношение между стилями.

[53] Власюк Г. В. Ресурсы социальной организации. С. 34.

Последующие исследования частично подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное.

Р. Лайкерт с коллегами в Мичиганском университете разработал альтернативную систему, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях. Как и в теориях «X» и «Y» Д. МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «X») — до другой — сосредоточенные на человеке (теория «Y»). Мак-Грегор как основу авторитарного стиля руководства рассмотрел теорию «X», согласно которой люди работают по принуждению при жестком контроле, уклоняются от ответственности, у них отсутствует честолюбие и творчество. При этом Мак-Грегор считал, что подобное поведение — результат внешних условий, а не свойство их человеческой сути.

Лайкерт сделал вывод, что ни один руководитель не использует два стиля одновременно во взаимоотношениях с подчиненными — стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. В первом случае менеджеры оценивались как менее профессиональные, если задачи ставились более творческие, для производства же такой подход оказался наиболее эффективным (табл. 4).

Таблица 4

Схема теории Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

В одномерных стилях присутствует по два подхода:

1. Авторитарный стиль — эксплуататорский и благожелательный подходы;

2. Либеральный — бюрократический и попустительский;

3. Демократический — партисипативный и консультативный.

1. Характеристика ***авторитарного (директивного) стиля***:

– принятие решений руководитель осуществляет единолично;

– сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя (высокая централизация);

– взаимоотношения с подчиненными иерархические.

Черты *эксплуататорского подхода*:

– отсутствие доверия к подчиненным;

– взятие ответственности за все происходящее исключительно на себя;

– руководитель жестко требует исполнительности, самоуверен и груб с подчиненными, избегает неформальных контактов с ними;

– мотивация персонала для выполнения работ — дисциплинарные меры, наказание и, в меньшей степени, материальное стимулирование.

Черты *благожелательного подхода*:

– подчиненные относительно удовлетворены отношением руководителя к ним, т. к. руководитель иногда дает проявить самостоятельность (хоть и ограниченную) и оказывает поддержку;

– наказания используются в исключительных случаях за серьезные проступки;

– отношение к подчиненным снисходительно-повелительное;

– руководитель периодически проявляет интерес к мнению исполнителей.

При таком сосредоточении власти и ответственности у авторитарного руководителя всегда больше свободы в установлении целей и выборе средств их достижения. Эти и вышеперечисленные причины дают возможность обеспечить высокую производительность труда на какое-то время, но не способствуют формированию заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Но безынициативные работники, исходящие в своей исполнительности из минимальной достаточности,

могут чувствовать себя в этих условиях более спокойно: «Сказали так — пусть так и будет».

История знает пример древнегреческой Спарты с доведенными до крайности тоталитарными методами управления, приведшими к значительному ослаблению культуры и экономическому регрессу. Понятно, что подобные процессы вызывают в человеке страх и злость, а желание работать пропадает.

Авторитарный стиль управления предполагает строго организованное руководство, руководитель несет ответственность в каждом конкретном случае за действия своих подчиненных.

Недостатками данного стиля являются:

– нерациональность системы, так как происходит делегирование;

– возможная ротация квалифицированных кадров в связи с небольшой загруженностью и малой ответственностью;

– затрудненная преемственность, так как рядом с сильным авторитарным руководителем не смогут развиваться другие сильные личности[54].

Но коль этот стиль продолжает активно использоваться, значит, значит, в каких-то ситуациях он незаменим? Об этом поговорим позже.

2. Характеристика ***либерального стиля*:**

– сотрудникам предоставляется свобода в выборе средств достижения целей;

– в решении текущих вопросов руководитель практически не принимает участия.

Черты *попустительского подхода*:

– руководитель ориентирован на самоорганизацию и самоконтроль подчиненных и включается в разрешение проблем только по необходимости;

– в коллективе ориентация на неформальные отношения (и по вертикали);

– контроль по результатам.

Бывает и так, что руководитель совсем устраняется от дел. Такой стиль может приобрести бюрократические формы:

[54] Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом. С. 40.

управление переходит в руки «выдвиженцев», которые, в силу недостаточной компетентности, преимущественно используют административные методы управления. Подчиненные, при низкой степени зрелости, могут формально выполнять задание руководителя и создавать видимость работы, не желая обременять себя инициативой, «обогащают» рабочее время решением личных вопросов.

Черты *бюрократического* подхода:

– при целевой пассивности ставятся акценты на выполнение регламента рабочего времени и «канцелярщину»;

– процветает волокита и заорганизованность;

– доминирует формализм, тормозящий инновационные процессы.

При данном стиле управления руководитель всегда сохраняет за собой экспертную власть, создавая необходимые условия для работы и обозначая границы полномочий, предоставляя свободу действий и осуществляя заключительный контроль.

Работники с творческим потенциалом и доминирующим либертофильным инстинктом получают бóльшее удовлетворение при таком стиле руководства, чем при авторитарном.

3. Характеристика ***демократического стиля*:**

– высокая целевая ориентация;

– делегирование управленческих полномочий и ответственности (децентрализация);

– развитие персонала;

– привлечение персонала организации к принятию решений;

– поощрение творчества, инициативы, открытости информации;

– учет важности человеческого фактора;

– формирование сильной организационной культуры;

– мотивация поощрением и привлечением к управлению.

Черты *консультативного подхода*:

– руководитель развивает персонал и консультируется с ним;

– руководитель мотивирует персонал к обучению;

– руководитель уважаем подчиненными.

Черты *партисипативного подхода*:

– использование коллективных методов принятия решений;

– часто коллективная ответственность за решения;

– всесторонний обмен информацией;

– субординация в минимальных, строго необходимых «дозах».

Демократический стиль управления способствует сплочению коллектива, формированию высокой лояльности к организации, поощряет инициативу и развивает творческую активность работников, формирует обширную зону ресурсного поиска и проявления яркой индивидуальности талантливых людей.

Демократический стиль руководства обосновывается МакГрегором в теории «У», суть которой в том, что если относиться к сотрудникам как к главной ценности, то они могут сделать гораздо больше (т. к. средний человек по своей природе ориентирован на творческий труд и развитие). По мнению МакГрегора, для нормального человека, для которого успех служит вознаграждением, труд становится все более естественным и привлекательным, приносящим удовлетворение.

Вернемся к рассмотрению авторитарного стиля.

Г. В. Щекин выделяет следующие разновидности авторитарного стиля[55]:

1. Патриархальный — все должны повиноваться руководителю, а руководитель считает всех не доросшими до принятия решений.

2. Харизматический: признаются выдающиеся качества лидера, а поэтому он может пожелать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них заботиться.

3. Автократический — руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции. Этот стиль больше присущ предприятиям, институтам, государству, чем отдельным людям.

4. Бюрократический, для которого характерна волокита, бюрократизм, «канцелярщина».

---

[55] Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. К.: Украина, 1994. С. 294—318.

Довольно распространенными считаются 6 стилей поведения лидера, которые отражают гендерные аспекты поведения руководителей.

Это следующие стили:

– ориентированный на задачу, или деловой;

– ориентированный на взаимоотношения, или межличностный;

– авторитарный;

– демократический;

– структурирующий (директивный);

– коллаборативный (основанный на сотрудничестве с работником)[56].

К *дополнительным одномерным стилям* управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

1. Патернализм (***матернализм***) — разновидность авторитарного стиля, решения руководителем принимаются единолично и выдаются как команды. Руководитель выступает здесь великодушным диктатором, снисходительным и высокомерным, ожидающим слепого подчинения. Матернализм отличается от патернализма полом (женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя — это великодушный автократ, терпимый к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпящий публичных возражений. Подчиненные зависимы от прихотей начальника, при этом они останавливаются в своем развитии, т. к. не стремятся к независимости мышления и убеждений. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

Руководитель проявляет инициативу до тех пор, пока подчиненные ему доверяют и выполняют то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей, он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

Оппортунистом можно назвать руководителя, который действует только для достижения личного успеха, не имея четко определенных принципов и необходимой для его статуса социальной ответственности. Главная его цель — быть наверху, быть

[56] Бендас Т. В. Гендерная психология. С. 32.

исключительным, всегда находясь в центре внимания. Поведение оппортуниста зависит от того, с кем он имеет дело.

Оппортунист проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска, и она направлена на эгоистические интересы. Он избегает обратной связи, которая может указать на его ошибки.

Результатом становится то, что краткосрочная личная выгода приводит к долгосрочным потерям для организации.

Интерпретация оппортунистического поведения при нарушении обязательств прямого или косвенного партнерства весьма сложна. Вернее, случаи нарушения обязательств легко объяснимы, но трудно доказуемы, т. к. субъекты оппортунистического поведения в целях своей защиты применяют изощренную систему формально-демагогических аргументов и приемов, с помощью которых сводятся на нет или смягчаются санкции по отношению к ним. Сами же технологии максимизации выгоды, применяемые оппортунистами, изощренны и многовариантны[57].

2. Фасадизм проявляется в стремлении руководителя избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей: стремления к контролю, господству, власти и пр.

Руководитель-фасадист создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман. Конфликты использует для получения дополнительных преимуществ, а не для конструктивных решений.

Многомерные стили управления характеризуются наличием нескольких уровней подхода к сотрудникам. Например, в *«управленческой решетке» Блейка и Мутона* весь объем работ руководителя представляется в виде решетки, в которой перекрещиваются между собой самые различные стили руководства в зависимости от сосредоточенности на производстве и на человеке (рис. 5).

Стиль руководителя соответствует позиции 1.1, когда он принимает решения, предложенные другими, присоединяется к мнению и стилю поведения других, пытаясь всегда оставаться нейтральным, выполняет только необходимую работу.

---

[57] Верховин В. И., Зубков В. И. Экономическая социология. М.: Изд-во РУДН, 2005. 460 с.

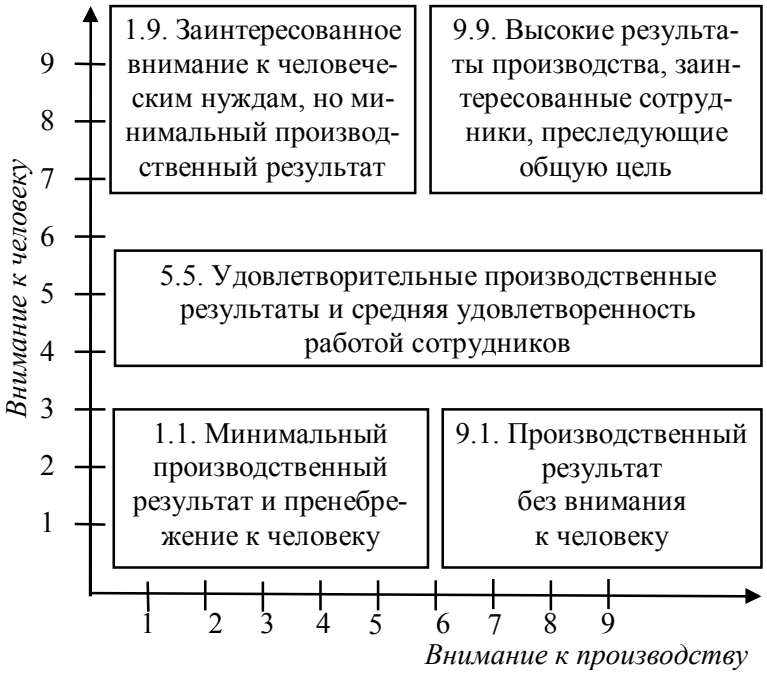


Рис. 5. «Управленческая решетка» Блейка и Мутона

Преобладание стиля, соответствующего позиции 1.9, ведет к созданию дружеской атмосферы, заботы о людях. Здесь может потребоваться обучение в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль.

Стиль, соответствующий позиции 9.9, называют групповым управлением. Здесь руководитель все силы отдает работе, для него важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Сотрудники следуют за ним, их большие успехи обусловлены преданностью своей работе. Взаимоотношения в таком коллективе основаны на доверии и уважении.

Высокая эффективность работы при стиле 9.1 достигается тогда, когда для выполнения заданий не требуется творческого подхода. В этом случае ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п.

При стиле 5.5 могут достигаться хорошие результаты путем балансирования требований производительности и сохранения условий для поддержания нормального социально-психологического климата в коллективе. Для руководителя важна реализация осуществимых целей, даже если они небезупречны. При появлении новых идей, взглядов, представлений, отличающихся от его собственных, он ищет среднюю позицию.

Руководители, признающие важность не только первичных, но и вторичных потребностей своих подчиненных, должны добиваться положения, при котором члены трудового коллектива становятся единомышленниками, его последователями. За лидером идут в том случае, когда есть уверенность, что он может наилучшим образом гарантировать достижение того, к чему стремятся подчиненные. Если руководитель неправильно оценивает потребности и настроения своих подчиненных, за ним никто не пойдет. Руководитель должен искать возможность индивидуального подхода к конкретному сотруднику, не нарушая установленных на предприятии требований к порядку и дисциплине[58].

Альтернативным подходом к решению задачи эффективного управления является *трехосевая таблица Реддина*, которая расширяет сетку Блэйка за счет добавления третьего фактора — эффективности. Реддин определяет восемь стилей менеджмента:

1) *администратор* — обеспечивает принятие эффективных решений;

2) *соглашатель* — подвержен влиянию;

3) *доброжелательный автократ* — знает и получает, чего хочет, сохраняя дружелюбное окружение;

4) *автократ* — заинтересованный только в текущих делах;

5) *прогрессист* — имеет доверие к подчиненным, озабочен их развитием как личностей;

6) *миссионер* — заинтересован в гармонии;

7) *бюрократ* — заинтересован в соблюдении правил и процедур, четко контролирует ситуацию в личных интересах;

8) *дезертир* — пассивен.

---

[58] Жичкин А. М., Белоусов В. Л., Пастухов Г. М. Менеджмент: управление предприятием. М.: Респ. исслед. науч.-консультац. центр экспертизы, 1997. 189 с.

Эти стили рассматриваются исходя из комбинации трех факторов:

– ориентации на задачи (характеризуется планированием, организацией и контролем);

– ориентации на отношения (характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств);

– эффективности (степени, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности).

Данная теория выделяет стили «миссионер», «автократ», «соглашатель» и «дезертир» как менее эффективные, чем стили «прогрессист», «доброжелательный автократ», «администратор» и «бюрократ».

Ситуационная модель Фидлера позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером, и выражает существенную зависимость стиля от конкретной ситуации. Модель подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя, и дает возможность руководителю самому изменить ситуацию в свою пользу.

К. Левин подчеркивал важность социального аспекта ситуации и утверждал, что правильное понимание конкретных ситуаций зависит от конкретных «целей, стимулов, потребностей, социальных связей», которые принадлежат определенной личности, и более общих характеристик — «атмосферы или степени свободы»[59].

Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара делает упор на формирование стиля управленческого воздействия в зависимости от степени зрелости объекта управления. Зрелость включает две составляющие и определяется способностью и желанием выполнять поставленную задачу:

1) *профессиональную составляющую* — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом (уровень компетентности). Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях;

2) *психологическую зрелость* — желание выполнять работу или мотивированность работника (лояльность к выполняемой работе, руководителю, цели). Высокий уровень этой состав-

[59] Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь, 2000. С. 263—266.

ляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению подчиненных к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Выделяют четыре стадии зрелости последователей.

M_1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе («программируемые» — не сделал, потому что…).

M_2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений («задачные» — им нужно ставить задачу, привлекать к поиску решений).

M_3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель («проблемные» — видят проблему, но решать ее будут лишь при определенных условиях).

M_4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер («ищущие проблему», предвосхищающие её).

В зависимости от степени зрелости последователей, лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и структурированию самой работы.

В рамках этой теории выделяются четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей:

– указывающий;
– убеждающий;
– участвующий;
– делегирующий.

Указывающий стиль (S_1) наиболее эффективен при низкой зрелости исполнителей, т. к. они нуждаются в постоянном контроле и не желают брать на себя ответственность. Возникает необходимость принуждать работников к исполнению.

Убеждающий стиль (S_2) является лучшим для использования низкой компетенции, но достаточно высокой лояльности работников. Здесь реализуется в равной мере директивность и поддержка тех, кто не способен, но желает работать. Руководитель помогает им путем объяснения, научения и коучинга.

Участвующий стиль (S_3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но

не желающие по какой-то причине ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера и правильной мотивации.

Делегирующий стиль (S_4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями, поскольку позволяет им взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию инициативы и творческого подхода к работе[60].

Наглядно особенности стилей управления представлены в схеме «Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара» (схема 48).

К *многомерным* стилям, имеющим по три подхода (по теории Ю. Д. Красовского), относятся:

а) *формализованные*:

– автократический подход (работники подчиняются силе и воле руководителя):

– технократический подход (работники подчиняются производственному процессу);

– бюрократический подход (работники подчиняются организационному порядку, нередко в ущерб делу).

б) *персонализованные*:

– демократический подход (руководитель постоянно учитывает мнение работников при корректировке рабочего процесса);

– гуманистический подход (руководитель уважает человеческое достоинство работников, проявляя заботу о них);

– инноваторский подход (руководитель предоставляет свободу творчества работникам, организует внедрение инициативных предложений).

Задача руководителя в том, чтобы найти их оптимальное сочетание на разных стадиях развития фирмы с учетом всех факторов, влияющих на адаптацию работников предприятия к изменяющимся условиям[61].

---

[60] Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2004. 528 с.

[61] Красовский Ю. Д. Организационное поведение. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 472 с.

4.2. Адаптация стилей руководства к ситуации

Даже самый хороший менеджер порой оказывается в положении мальчика с огромной собакой на поводке. Он смотрит, куда она тянет поводок, и ведет ее в эту сторону.

Л. Якокка

Стилей руководства много, и разные ситуации требуют применения разных стилей. Руководители при выборе стиля пользуются следующими основными критериями:

– компетентность подчиненных;
– уровень поставленных задач;
– четкость и структурированность проблемы;
– причастность подчиненных к решаемым задачам;
– степень доверия и лояльности исполнителей к руководителю;
– заинтересованность исполнителей в достижении целей;
– вероятность возникновения конфликтов в коллективе.

Ни один стиль управления не может быть признан лучшим во всех отношениях. Управление будет более эффективным, если в каждом конкретном случае руководитель будет действовать в зависимости от ситуации. Только тот лидер считается профессионалом, который сумеет использовать ситуацию для достижения хороших результатов.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять значительно больший объем работы, чем в условиях демократического. Хотя качество, оригинальность и новизна будут оставлять желать лучшего.

Авторитарный стиль предпочтительнее:

– при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты;
– при низком профессионализме исполнителей;
– при использовании механических структур управления;
– при значительном различии в уровне профессиональной подготовки персонала;

– при слабой организационной культуре;

– когда положение в организации выходит из-под контроля (в случае кризисной ситуации).

Такой стиль предпочитают начинающие руководители, неуверенные в себе по причине некомпетентности или пребывающие в состоянии любого внутриличностного конфликта. Но чаще авторитарный стиль применяется при чрезвычайных обстоятельствах, требующих быстрого принятия решений и их реализации; при управлении слабым разобщенным коллективом; при низком уровне зрелости исполнителей; в ходе проведения антикризисных мероприятий; при деструктивных конфликтах в организации и т. д.

Руководителям необходимо помнить, что для исполнителей с творческим потенциалом отстранение от принятия решений может послужить сильным демотиватором и привести к снижению инициативности, лояльности к поставленной задаче, доверия к руководству (и, как следствие, к снижению его авторитета), качества выполняемых работ. В худшем случае руководитель-автократ может противопоставить себя коллективу, что может привести к саботажу и свертыванию работ.

Известны случаи, когда при авторитарном стиле руководители осуществляют влияние через страх. Этого следует избегать, так как он разрушает доверительную, дружескую атмосферу в организации, что может привести к распаду коллектива[62]. Кроме того, выяснилось (работы Лайкерта), что при управлении, ориентированном на производство, уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению. Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение жесткого стиля управления является только положительным фактором, повышает уровень удовлетворения трудом.

Демократический стиль руководства обычно применяется в высокопрофессиональных коллективах с сильной организационной культурой (или же стиль укрепляет ее). Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делается упор на

[62] Основы менеджмента. С. 144.

помощь в решении проблем сотрудников и поощрении их профессионального роста. Чаще это встречается в организациях с органической структурой управления, что подразумевает творческий характер работ, инновационные процессы, ориентацию и опору на человеческий потенциал и гуманизацию труда. Стиль и оргструктура соотносятся как форма и содержание по отношению к информационному взаимодействию органов управления: оргструктура определяет контуры этих отношений, а стиль — то, как «наполняются» их контуры. Руководитель-демократ воздействует не приказом и критикой, а убеждением, привлечением к принятию решений, идет на компромисс, если логика подчиненного убедительна, если исполнители хорошо разбираются в выполняемой работе, и могут внести в нее элемент новизны и творчества.

Такой стиль управления может быть признан целесообразным для руководства аналитическими, научно-исследовательскими подразделениями, группами разработчиков и другими подобными подразделениями органов управления, в которых важен новаторский подход к решению задач. Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками за счет создания соответствующей системы мотивации.

Партисипативное управление широко используется в ведущих японских корпорациях, где сотрудники на разных уровнях самостоятельно:

– принимают решения об организации труда;

– принимают рабочие решения (постановка целей осуществляется совместно с руководителем);

– контролируют качество и количество произведенной продукции;

– привлекаются к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т. д.);

– формируют рабочие группы[63].

Здесь менеджеры разного уровня выступают коучами.

Однако в ряде случаев демократический стиль просто неприемлем. Во-первых, руководитель действительно должен об-

[63] Большаков А. С. Менеджмент: Стратегия успеха. С. 67.

ладать выдающимися личными качествами: быть активным, энергичным, мобильным, рассудительным, но при этом достаточно решительным, должен уметь общаться с людьми, убеждать их. Во-вторых, разница в квалификации подчиненных и лидера не должна быть слишком велика. В противном случае менеджер будет иметь все основания для того, чтобы прибегнуть к автократическому стилю, справедливо полагая, что у подчиненных недостаточно знаний, умений и навыков, необходимых для принятия верного управленческого решения. В-третьих, в условиях, когда поджимают сроки и требуется оперативно принимать управленческие решения, демократический стиль, предполагающий значительные временные затраты, также неприменим.

Аристотель рассматривал демократию как качественно худшую форму государственного строя по сравнению с тремя идеальными, «правильными» (*политией* — властью большинства, *аристократией* и *монархией*), но как лучшую, то есть наиболее приближенную к справедливости, более умеренную из реально существующих отклонений от идеальных государственных типов (демократия — отклонение от политии, олигархия — от аристократии, тирания — от царской власти)[64].

Бытует мнение, что руководители-либералы по характеру нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов или же лишенные организаторских способностей. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными и, вообще, либеральный стиль является пагубным для любой организации. Специалисты пришли к выводу, что при руководстве новаторами и творческими людьми наиболее эффективным является либеральный стиль[65].

Его суть состоит в том, что руководитель (может быть творческой личностью, захваченной какой-то сферой своих интересов) ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые органи-

[64] Кудрявцева Т. В. Греческие философы о демократии: pro et contra // Философия и общество. 2008. №1 (49). С. 112—127.

[65] Игнатская М. А. Психология управления и организационное поведение. М.: Изд-во РУДН, 2006. 397 с.

зационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты, и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные, избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя дополнительных обязательств.

Этот стиль применяется все чаще в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

Этот стиль дает наилучшие результаты в самоорганизующихся социально-экономических системах, когда рабочая группа доросла до такого уровня, что может активно действовать на началах самоуправления; в противном случае этот стиль вреден. Стиль невмешательства может превратиться в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел. Он передает все управление в руки независимых руководителей или своих выдвиженцев, которые от его имени управляют коллективом, применяя жесткие авторитарные методы руководства. Сам же он делает вид, что власть находится в его руках, а на самом деле он становится все больше зависимым от своих помощников.

Применение только одного из трех основных (классических одномерных) стилей значительно обедняет деятельность руководителя. Оптимальность того или иного стиля зависит от конкретной ситуации.

Итак, наиболее популярным должен быть так называемый ситуативный подход к руководству. К факторам, определяющим ситуацию в производственной организации, обычно относят: специфику целей и стратегию, уровень развития организации, технологию, особенности экономической ситуации, в которой

действует предприятие, специфику региона, уровень ответственности, заинтересованности, дисциплинированности, квалификации и социокультурного развития работников.

Применение стилей лидерства находится в постоянной динамике и преображении, но причиной явной перемены стиля может послужить резкое изменение ситуации, что потребует от руководителя совершенно иного воздействия на подчиненных.

Для эффективного управления нужно прекрасно разбираться в людях и знать, на что способен тот или иной подчиненный, его возможности для достижения целей, а также свои полномочия.

Многие специалисты считают, что лидерство можно возвести в ранг настоящего искусства, именно поэтому от руководителя требуется прежде всего гибкость мышления, высокая приспособляемость к сложившимся обстоятельствам, тогда он сможет всегда ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды, то есть осуществлять адаптивное руководство.

При выборе стиля управления руководитель должен учитывать следующие факторы:

– психологические особенности личности;
– потребности и интересы подчиненных;
– степень квалификации подчиненных;
– чувство ответственности со стороны подчиненных.

И. Адизес утверждает, что идеальным руководителем стать невозможно, поскольку функции менеджмента столь разнообразны, что один человек не может владеть всеми ими в совершенстве. Основными функциями руководителя он считает реализующую (Р), административную (А), предпринимательскую (Е), интеграционную (I). Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления[66].

Формируя стили управления, необходимо учитывать и стили мышления работников, предложенные Э. де Боно:

1. *Белый* — цифровой стиль. Мышление языком цифр и фактов. Никаких допущений;

[66] Адизес И. К. Стили менеджмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.

2. *Красный* — эмоционально-интуитивный стиль, язык эмоций, чувств, интуиции и предвосхищений;

а) темно-красный, бордовый — восприятие через призму отрицательных эмоций,

б) светло-красный, розовый — восприятие мира в радужных, позитивных тонах;

3. *Черный* — аргументированно-критический стиль. Аргументированная критика, поиск ошибок и обоснование их (не путать с бордовым). В любой компании найдется человек, которому присущ именно бордово-черный стиль: он любит найти во всем отрицательное, объяснить всем, почему предложенная идея не будет работать, хотя порой, критикуя, он не утруждает себя объяснениями. Такой стиль распространен в русской культуре. Было бы неплохо, если бы другие стили были развиты столь же хорошо;

4. *Желтый* — позитивный стиль. Мышление такого типа характеризуется установкой «заставить вещи работать». В таком состоянии позитивного отношения к идеям человек думает, как их реализовать. Люди с таким типом мышления вызывают уважение хотя бы потому, что пытаются что-то сделать. Несмотря на то что каждому из нас знаком этот позитивный стиль мышления, нам его часто не хватает;

5. *Зеленый* — креативный стиль. Характеризуется желанием развить и приумножить мысль. Цивилизация развивается благодаря зеленому, творческому стилю (это вторая сторона нашего менталитета, и это очень радует);

6. *Синий* — самоорганизующий стиль, метамышление, т. е. исследование собственного мышления, понимание того, как мы воспринимаем действительность и как мы делаем выводы.

Необходимо регулирование, дозирование того или иного стиля. Гипертрофия любого стиля может привести к очень неправильным управленческим решениям.

Задайте себе два вопроса:

Каково у вас соотношение стилей мышления?

Какое соотношение вам кажется оптимальным?[67]

---

[67] Рысев Н. Ю. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. СПб.: Питер, 2004. 384 с.

У каждого из нас разное процентное распределение того или иного стиля. В идеале они должны быть представлены в нашем сознании равноправно и равномерно в зависимости от ситуации, иначе это может послужить причиной конфликта.

Высококвалифицированные и опытные специалисты высоко мотивированы в том случае, если рамки управленческого контроля позволяют им сохранить свой собственный стиль работы.

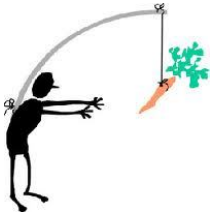
Контрольные вопросы

1. Что влияет на выбор стиля управления?
2. Какие одномерные стили лидерства рассматривал Р. Лайкерт?
3. Какие одномерные стили управления наиболее эффективно используются в механических и органических организационных структурах?
4. Чем характеризуется руководитель-оппортунист?
5. Какие рекомендации дают в теории жизненного цикла П. Херси и К. Бланшар?
6. Какие различия можно выделить в многомерных стилях управления?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 4 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 46—49).

ГЛАВА 5

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



Существует один единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет.

Дейл Карнеги

Руководителей всегда интересовало и интересует, как нужно мотивировать человека, чтобы его труд был для него не только источником существования, но и радости, смысла жизни.

Что же движет нами, заставляя приносить большие жертвы и напрягать все силы, делая свое дело, а что приводит к скуке, апатии, безразличию? Первые исследования в этом направлении были проведены Э. Мэйо и другими психологами и социологами в США. Результат свелся к знакомой нам формуле: каждому из нас нравится ощущать свою значимость; потребность что-то значить, быть востребованным заложена в любом человеке; счастлив тот, кому удается реализовать эту потребность[68].

В социологии управления учет личности и ее особенностей является первостепенным. Человек как общественное существо наделен сознанием, в связи с чем способен не только сознательно отражать мир, но и преобразовывать его в соответствии со своими интересами и потребностями. Человек как личность постоянно развивается и совершенствуется. В процессе обучения и воспитания человека, с одной стороны, можно постоянно отслеживать и фиксировать особенности и уровни его развития, а с другой — активно влиять на это процесс.

Психологические факторы организации управления играют роль «несущей психологической конструкции», устойчиво определяющей специфику функционирования управления и

[68] Шпалинский В. В. Психология менеджмента. М.: УРАО, 2003. 183 с.

деятельности организации, их регулирующий потенциал. По сути, к их числу можно отнести все то, что повседневно сплачивает или разобщает сотрудников организации, побуждает их к деятельности и различным отношениям, определяет единство и согласованность действий, уровень профессионализма и культуры, морально-психологический климат и др.[69]

5.1. Мотивация персонала

> Только работа, одна работа выводит на верную дорогу к здоровью, богатству и счастью.
>
> *Генри Форд*

Одной из важнейших задач руководителя является мотивация персонала.

Российских работников нельзя мотивировать, как работников других стран, к российской действительности практически неприменимы теории иностранных социологов и психологов. Но все же нужно отметить, что «аттрактивность» мышления российского работника оставляет большое «непаханое» поле для фантазии менеджеров в области мотивации и стимулирования труда. Хорошая мотивация персонала — залог успеха организации и формирования сплоченного коллектива, возможность избежать напряженности и несправедливости. А хороший руководитель должен использовать не только собственный опыт, интуицию, но и учитывать наработки ученых и практический опыт талантливых менеджеров прошлого[70].

Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели (рис. 6). Но как может руководитель, управленец, лидер повлиять на внутреннее состояние подчиненных? Какими средствами, приемами,

---

[69] Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. С. 74.

[70] Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю.Е. Нет мотива — нет работы. Мотивация у нас и у них. М.: Альфа-Пресс, 2005. 216 с.

методами? Существует множество научных теорий, механизмов, практических рекомендаций, часть из которых мы рассмотрим в этой главе.

Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей выступает одна потребность, у второго — другая. Ведущими могут быть несколько потребностей, близких по механизму и внутреннему содержанию.

Потребности меняются с возрастом, с неудовлетворением одной потребности возникает другая. Потребности зависят от семейного воспитания и психотипа человека, усвоенного им сценария поведения и, кроме того, от достижений, неудач и эмоциональных травм, полученных в жизни. У молодого и амбициозного сотрудника ведущими могут быть потребности в конкуренции и достижениях. В зрелом возрасте он будет стремиться к стабильности и позитивной корпоративной культуре.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

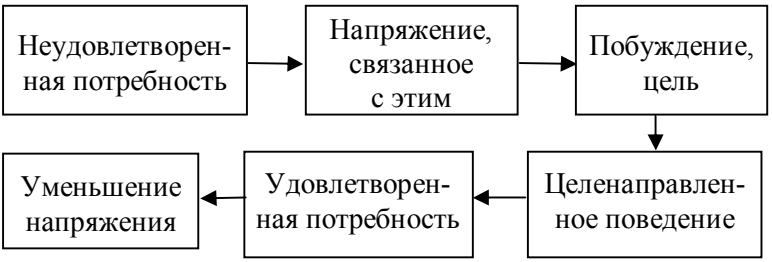


Рис. 6. Простейшая модель мотивированного поведения

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности.

Люди живут удовлетворением потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа — это способ добывания денег, с помощью которого могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде,

жилье и др.). Профессиональный труд дает возможность человеку удовлетворять и социальные потребности: человек стремится себя позиционировать, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем дне. Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Основными функциями мотивации являются:

– побуждение к действию;
– направление деятельности;
– контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию. ***Мотивы*** — это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий – как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее — они совершаются в ситуации выбора и направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Метод «кнута и пряника» корнями уходит в глубокое прошлое. Суть его точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, то есть под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрения и наказания. Это видно из истории: если подвластные сословия работали из страха перед наказанием, то воины и феодалы служили за награды или привилегии[71].

[71] Магура М. И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. 656 с.

Но мотивационный менеджмент — это не только выбор модели мотивации, это построение управления на основе приоритетов мотивации, в опоре на мотивацию и ее средства.

Предметом мотивации является деятельность человека.

Но это самое общее представление о мотивации. В этой деятельности можно и нужно выделить те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные факторы мотивирования. В современных условиях развития экономики России наиболее важными из них являются стабильность развития, экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика.

Рассмотрим основные термины, используемые для раскрытия темы.

Стимул — внешний раздражитель, склоняющий к действию.

Стимулирование — настраивание работников на эффективную деятельность.

Мотив — внутренняя психологическая причина, определяющая выбор направленности поведения, скрытая психологическая пружина, которая тормозит или раскручивает поведение человека.

Мотивация — внутренняя психологическая установка человека на действие с определенной активностью или бездействие.

Потребность — субъективное ощущение недостатка в чем-либо.

Идея мотивации персонала: давать работнику возможность удовлетворять свои главные потребности за счет достижения целей организации.

Традиционно выделяют два способа стимулирования: принуждение и побуждение.

Принуждение не обеспечивает сильной мотивации, так как человек выбирает меру активности исходя из минимальной

достаточности, ибо единственная его цель — защититься от возможной неприятности, кроме того, оно провоцирует агрессивность.

Побуждение позволяет вызвать мощную мотивацию к желаемым действиям.

Система мотивации — это система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая определенный образ мышления, организационного поведения и непосредственно работу персонала. Система мотивации по подразделениям — конкретная система поощрения за определенные действия и достигнутые оперативные результаты.

Современная практика социологии управления показывает большую эффективность мотивационного менеджмента, но при этом и значительную сложность его реального воплощения в практику.

Начало развития концепции мотивационного менеджмента связано с развитием производства и общества в начале XIX в.

Роберт Оуэн, будучи совладельцем и директором крупной прядильной фабрики в шотландском поселке Нью-Ленарке, выступал инициатором «гуманного фабричного законодательства» и выдвигал идею трудовых коммун как ячеек будущего общества. Последовательно, шаг за шагом он осуществлял не только техническую реорганизацию, но и социальные мероприятия: открылся «Новый институт формирования характера», сократился рабочий день, стали возводиться школы, ясли, удобные жилища, медпункты. В короткие сроки поселок стал образцовым, население возросло почти в 2 раза, доходы фабрики возросли. В своей книге «Новый взгляд на общество» Оуэн знакомит мир с результатами своих экспериментов. Ф. Энгельс писал: «Все общественные движения, которые происходили в Англии в интересах рабочего класса, и все их действительные достижения связаны с именем Оуэна»[72].

В 20-х годах XX столетия американский исследователь Э. Мэйо доказал эффективность использования методов управ-

[72] Макаренко А. П. Теория и история кооперативного движения. М.: Маркетинг, 1999. С. 59.

ления, соответствующих психологическим особенностям и потребностям человека, опирающихся на социальное взаимодействие и групповое поведение. Эти методы могут в значительной мере повышать производительность труда человека.

5.2. Содержательные теории мотивации

Деньги еще не все. В работе находишь больше счастья, чем в чем бы то ни было.

Чарли Чаплин

Менеджер должен учитывать и опираться на интересы человека. Не последнюю роль в социологии управления играет и фактор ценностей. Каждый человек имеет свою систему ценностей, в соответствии с которой он оценивает и вознаграждение за деятельность. Таким образом, факторами мотивационного менеджмента являются потребности, интересы, ценности. В этом суть *содержательной* концепции мотивации и практическая ее значимость.

Эти теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассматриваемых теорий к ним относятся иерархическая теория потребностей А. Маслоу, теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера, теория трех потребностей Д. МакКлелланда и двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга[73].

В процессе деятельности человека могут возникать потребности, но при этом может не быть стремлений к полному и достаточному удовлетворению этих потребностей. Это и характеризует интересы. ***Интересы*** — это осознание потребностей и условий их удовлетворения, оценка возможностей удовлетворения потребностей.

В школе человеческих отношений привлекает внимание знаменитая гуманистическая теория мотивации А. Маслоу, согласно которой потребности носят иерархический характер (схе-

[73] Маршев В. И. История управленческой мысли. С. 67.

ма 54). Вначале люди стремятся удовлетворить потребности низкого уровня, затем переходят к более высокому. Если удовлетворена одна потребность или достигнута одна цель, другая потребность или цель приходит им на смену. Хотя все люди имеют одни и те же цели, различные социальные культуры оказывают влияние на выбор путей, которыми достигаются цели.

Маслоу разделил потребности на две большие категории. *Первичные потребности* охватывают потребности на низших уровнях, включая физиологические потребности и потребности в безопасности. Они удовлетворяются за счет факторов, ***внешних*** по отношению к личности (*пища, здоровая окружающая среда*), тогда как потребности роста присущи личности, ее ***внутренним*** характеристикам.

Иерархия потребностей А. Маслоу

1. *Физиологические потребности* являются первичными и необходимыми для выживания: это потребности в еде, воде, отдыхе, сексуальные потребности. Они являются природными, они присущи человеку с момента рождения.

2. Когда физиологические потребности удовлетворяются, возникают *потребности в безопасности.* Люди нуждаются в защите от опасностей и неопределенностей в будущем (от серьезных болезней и прочих опасностей в неопределенном будущем, потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира).

В развитых странах удовлетворение первичных потребностей людей взяло на себя государство, чтобы население страны могло полнее реализовать свой потенциал, тем самым лучше удовлетворяя свои потребности и общества в целом.

Тысячу лет назад великий Абу Али Ибн-Сина (Авиценна) провел простой эксперимент: двум баранам давали одинаковую пищу, но рядом с одним из них держали на привязи волка. Этот баран начал худеть и вскоре погиб[74].

[74] Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. С. 71.

3. Люди — социальные существа, они нуждаются в общении и ощущении причастности. Отсюда третий уровень иерархии — это потребность *в принадлежности* и причастности, привязанности и поддержке, понимании в коллективе (социальный уровень).

Для удовлетворения социальных потребностей работников полезными будут следующие действия:

– распределение работы таким образом, чтобы при ее выполнении возникала необходимость и возможность общения между членами коллектива;

– создание условий, при которых каждый исполнитель ощущал бы пользу от работы других членов коллектива для повышения ценности и значимости результатов своего труда, а также для достижения общих групповых целей;

– проведение мероприятий, способствующих информированности коллектива;

– при распределении работы учет интересов существующих неформальных групп, если они не наносят ущерба организации.

4. Следующий уровень — потребность *в уважении и признании.* Человеку необходимо верить, что его труд имеет значение для общества, что его принимают друзья, что он уважаем коллегами. Для удовлетворения потребностей работников в уважении менеджеры могут применять девять правил Д. Карнеги, позволяющих воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

– начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника;

– указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно;

– сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника;

– задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать;

– давайте людям возможность спасти свой престиж;

– выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи, отмечайте каждый их успех, будьте чистосердечны в своей оценке, щедры на похвалу;

– создайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать;

– прибегайте к поощрению. создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима, делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось нетрудным;

– добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете[75].

Потребности в самоутверждении можно удовлетворять путем предоставления исполнителям сложной, содержательной и важной работы, результаты выполнения которой могли бы быть видны и окружающим.

5. На верхнем уровне иерархии находится *потребность в самореализации* — возможно более полном выявлении талантов и мастерства, которыми обладает человек. Самореализация — это поиск, цель, а не какое-либо определенное свершение. Самоактуализация — это высшая степень мотивированности человека; его желание и волевые действия стать тем, кем он может стать, достичь максимальной степени реализации имеющегося потенциала.

Однако с самореализацией связан и ряд проблем:

– человек не всегда знает о своих способностях, предназначении или таланте;

– человек знает о своих способностях, но не хочет развивать их в процессе труда из-за слабой воли;

– человек знает о своих способностях, но не может развивать их в процессе труда по ряду причин (материальных, физических и др.).

По А. Маслоу, высшего уровня мотивированности достигают всего лишь около 1 % всех людей.

Всегда есть работа, которую надо сделать именно вам, возможности, которые надо использовать. В жизни всегда есть место подвигу!

Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

---

[75] Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. С. 112.

А. Маслоу сформулировал три фундаментальных допущения относительно человеческой природы, которые составляют основу его теории:

– люди — нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены;

– состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;

– существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня — на самом верху.

Гуманистическая теория потребностей Маслоу впервые дала объяснение, почему одна и та же система мотивации может в разное время оказывать различное воздействие на личность (*в зависимости от степени удовлетворенности в этот момент ее иерархических потребностей)*. Работник, испытывающий голод и холод, будет сначала искать пищу, кров и только потом (в подавляющем своем большинстве) будет думать о своих обязанностях. Находясь в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с потенциальными возможностями[76].

Теория Маслоу играет важную роль в поисках ответа на вопрос, почему люди работают, берутся решать сложные задачи. Однако основной недостаток этой теории состоит в том, что она не учитывает индивидуальных особенностей людей. Поэтому практическое применение теории Маслоу менеджерами ограничено, однако ограничение не означает невозможности. Трудности при определении потребностей работников необходимо воспринимать как объективные условия, с которыми менеджер вынужден считаться[77].

---

[76] Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности: тексты. М.: МГУ, 1982. С. 108—117.

[77] Жичкин А. М., Белоусов В. Л., Пастухов Г. М. Менеджмент: управление предприятием. С. 143.

Иерархия потребностей по К. Альдерферу

В 1972 г. К. Альдерфер из Йельского университета, воспользовавшись идеями А. Маслоу, но с учетом этой критики, выдвинул свою теорию человеческих потребностей — ***существования, связей и роста*** (рис. 7, схема 55). Согласно этой теории, человеческие потребности разделены на три категории: существование (соответствуют физиологическим потребностям и потребности в безопасности по Маслоу), связи (взаимоотношения — аналогичны потребностям в принадлежности и причастности) и рост (потребности роста можно сравнить с потребностями в признании и уважении со стороны окружающих и самореализации).

Потребность в росте: – *внутренняя потребность в самооценке* – *потребность в самореализации*
Потребности в принадлежности: – *социальные потребности* – *потребности в социальной оценке* – *потребность в социальной безопасности*
Жизненно необходимые потребности: – *физиологические потребности* – *потребность в материальной безопасности*

Рис. 7. Иерархия потребностей по К. Альдерферу

Альдерфер не определяет потребности в рамках иерархической структуры и утверждает, что все потребности могут быть активными в любой момент. При этом если не удовлетворена потребность верхнего уровня, усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

По Альдерферу, иерархия потребностей отражает *восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным.* В связи с этим в случае неудовлетворения потребности верхнего

уровня происходит так называемый обратный ход сверху вниз или переключение на более конкретную потребность.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называл процессом удовлетворения потребностей, а обратный ход (*движение вниз*) — процессом ***фрустрации*** или ***поражением в стремлении удовлетворить потребность***. В концепции Альдерфера потребность может усиливаться по мере того, как она удовлетворяется.

Теория двух факторов Герцберга

Двухфакторная теория американского психолога Ф. Герцберга, разработанная в 50-х годах, касается не столько изучения природы человека, сколько природы труда, исходя из того что труд и его значимость для работника должны быть постоянной заботой всех прогрессивных менеджеров.

Герцберг и его коллеги провели опрос профессиональных работников (бухгалтеров и инженеров) на пяти различных предприятиях в районе Питсбурга: когда они были крайне удовлетворены или крайне не удовлетворены своей работой. Ученые обнаружили, что процесс получения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности работой с точки зрения обусловливающих их факторов никак не связаны между собой, т. е. факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из-за которых возникала неудовлетворенность. Менеджеры должны знать: если персонал не удовлетворен условиями труда, то даже незначительные затраты на покраску оборудования, увеличение времени отдыха и создание музыкального фона могут способствовать разрешению мотивационных проблем в компании.

Факторы, которые усиливают удовлетворенность, исследователи назвали ***мотиваторами,*** а факторы, снижающие неудовлетворенность, — ***гигиеническими***. Такие факторы, как политика компании и управление, межличностные отношения с начальством и коллегами, а также общие производственные условия, образуют лишь базовые условия труда; гигиенические факторы, которые могут лишь усилить неудовлетворенность в

случае их отсутствия, являются ***внешними***, *или не присущими данному рабочему месту.* Каждый работник надеется на здоровое окружение, разумную политику компании и приятные взаимоотношения с начальником и коллегами. Если эти условия отсутствуют, то работник будет не удовлетворен работой, но если они есть — это не обязательно вызовет состояние удовлетворенности работой. А мотивирующие факторы создают возможности для достижений, признания хорошо сделанной работы, позволяют взять на себя больше ответственности, предусматривают служебный рост, в результате чего работа становится источником самореализации и персонального роста.

Мотиваторы являются ***внутренними*** факторами, т. е. они присущи самой работе. Если вы хотите мотивировать работников, дайте им осмысленное задание, которое предполагает возможности достижения, роста и признания.

Итак, теория Герцберга концентрирует внимание *на задании и способах, с помощью которых работа становится более осмысленной*. Если Тейлор, Гантт и Гилбрейт проводили идею формулирования и измерения рабочего задания, а Мэйо, Ретлисбергер, Маслоу и другие авторы — идею выполнения задания в определенной среде, то Герцберг с коллегами утверждали, что *работа и рабочие задания должны иметь смысл.*

Герцберг в своих исследованиях показал, что можно разграничить и классифицировать гигиенические и мотивирующие факторы. *Гигиенические факторы связаны с окружающей средой.* Это политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие условия, надзор, поведение администрации.

Мотивирующие факторы связаны с самим характером и сущностью работы. Это психологический рост (самореализация по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех.

Потребности человека подразделяются на две группы:

а) *потребности животного характера* — это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т. д., что вынуждает зарабатывать деньги;

б) *духовные потребности* — качества, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Ф. Герцберг отмечал также, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работников, и для нанимателя. Гигиенические факторы улучшают исполнение, но мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов (схема 56).

Концепция трех приобретенных потребностей

Опираясь на работу Мюррея, американский психолог МакКлелланд с исследователем Дж. Аткинсоном внесли свой вклад в понимание важной роли концепции ***трех приобретенных потребностей:*** *достижения (успеха), соучастия и властвования* (схема 53).

Основополагающей в исследовании МакКлелланда была идея о том, что потребность в достижении является определяющей для экономического роста или экономического развития (исследование было ориентировано на доказательство того, *существует ли связь между потребностью к достижению и уровнями продуктивности отдельных личностей, организаций и обществ)*. Об этом МакКлелланд писал в первой своей крупной научной работе «Общество достижений» (1961 г.). Обнаружив подобную связь, МакКлелланд разработал программу тренинга, задачей которого было ***стимулирование потребности достижения у менеджеров,*** владельцев малых предприятий и прочих групп.

В работе «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы» (1978 г.) МакКлелланд указывал, что предприниматели, у которых вырабатывались потребности к достижению, оказались более активными по сравнению с группами, не прошедшими подобного курса обучения.

МакКлелланд утверждал, что *общества с повышенными мотивами к достижению порождают больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост.* Предприниматели должны рисковать, а готовность брать на себя определенную долю риска ассоциируется с более высокой потребностью достиже-

ния; люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, у кого эти мотивы слабее. *Люди с развитыми мотивами достижения проявляют большую энергию, трудоспособность, активный и творческий подход,* эти люди получают больше удовлетворения *от сознания* того, что они удачливы, чем от публичного признания и похвалы. Из этой теории следует, что менеджеры должны устанавливать высокие стандарты поведения, доброжелательно и незамедлительно реагировать, когда работники поступают в соответствии с этими стандартами (*оперантно подкреплять,* согласно теории Скиннера).

В социологии управления необходимо учитывать рекомендации данной теории для ускорения экономического роста любой социально-экономической системы:

1) отказаться от ориентации на традицию и *стимулировать развитие личности* своих граждан;

2) усиливать потребность достижения путем таких действий, как утверждение принципов высокой эффективности и установление стандартов высокой производительности;

3) добиваться лучшего распределения трудовых ресурсов, направляя наиболее пригодных в соответствующие сферы деятельности, для максимального увеличения организационной и социальной эффективности, а *также признавая и вознаграждая ориентированных на достижения людей.*

Потребность ***успеха*** удовлетворяется *процессом доведения работы до успешного завершения.* Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно: это необходимость видеть результаты деятельности, завершения какой-либо работы, признание ценности этой работы и ее результатов. Мотивируя таких работников, необходимо ставить перед ними задачи со сниженной возможностью неудачи, поощрять их инициативу и отмечать достигнутые результаты.

Потребность в успехе предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в

высокой степени характерна потребность в успехе, получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, заметил ли это кто-нибудь или нет.

Потребность соучастия, как и в концепции Маслоу, проявляется в виде стремления людей к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие, что их коллеги небезразличны к ним и к их поступкам. Они предпочитают занимать в организациях такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми (*коллегами, клиентами*). Люди с развитой потребностью ***причастности*** будут привлечены такой работой, которая будет давать им ***обширные возможности социального общения***, это потребность быть не только исполнителем, но и инициатором. Такая потребность предполагает общение и контакты. Потребность в причастности по МакКлелланду схожа с социальными потребностями по Маслоу. Люди, которые в высокой степени обладают потребностью в причастности, бывают удовлетворены организационной ситуацией, которая обеспечивает социальные возможности.

Потребность властвования также является приобретенной, т. е. развивается на основе обучения и жизненного опыта. Она состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, стремится оказывать влияние на поведение окружающих его людей, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Эта потребность в концепциях лидерства заняла ключевую позицию при объяснении источников власти. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Это рождает стремление к лидерству. Эти потребности хорошо удовлетворяются при делегировании полномочий или учете лидерства в процессах управления. В зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать чрезвычайно позитивное или негативное воздействие на управленческий успех.

Существует два типа власти, каждый из которых (или их комбинация) может удовлетворить эту потребность.

1. Стремление к личной власти предполагает стремление к доминированию над остальными (основано на доминирующем *эгофильном* инстинкте).

2. Социализированное стремление к власти предполагает обретение власти как средства добиться группового успеха. Люди, стремящиеся к такой власти, используют ее для мотивации и позитивного влияния на других, а также для обеспечения достижения групповых целей (основано на социальной ответственности).

В обычных условиях организации необходимо уклоняться от найма на работу людей, стремящихся к личной власти. Напротив, людей, которые обладают социализированным стремлением к власти, следует тщательно искать и готовить для важных руководящих ролей, которые позволят им использовать власть на пользу организации.

5.3. Процессуальные теории мотивации

Существует только один способ оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь.

Неизвестный автор

Предметом процессных теорий мотивации является мотивационный процесс, конечная цель которого — *результат выполнения определенной работы*.

Исследования показали, что любой человек в процессе выполнения работы сталкивается с проблемой выбора из нескольких возможностей, при учете текущей ситуации или информационных факторов, а также ожидаемого результата[78].

[78] Кузнецова Н. В. Мотивационный менеджмент. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. 277 с.

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди, каким образом человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности, оценке сложности стоящих перед ним задач, *их* выполнения, ожидания вознаграждения и соответствия этого вознаграждения предпринятым усилиям.

Поведение личности является функцией от его восприятия данной ситуации и ожиданий, связанных с ней, а также возможных последствий выбранного им типа поведения. Помимо прочих выделяют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, теория Л. Портера — Э. Лоулера.

Менеджер обязан создать и укрепить указанную уверенность, учитывать ожидания работника. Мотивация к труду корректируется ожиданиями. ***Ожидание*** – личный прогноз развития событий.

Достаточная мотивация к труду требует уверенности работника в том, что выбранный им тип поведения действительно приведет к получению ценного для него вознаграждения.

Теория ожидания, впервые предложенная в 1964 г., часто ассоциируется с работами В. Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Вначале Врум ввел два важных термина. Первый — это ***ожидание***, т. е. «вера в вероятность того, что за определенным действием последует конкретный результат». Второй термин — ***валентность***, т. е. привлекательность, или осознанная ценность, которую человек приписывает каждому конкретному результату. Величина валентности определяется тем, в какой мере полученный результат становится средством для получения чего-либо, представляющего определенную ценность для человека. Теория ожиданий В. Врума посвящена взаимодействию трёх составляющих:

усилий (рассматривающихся как следствие и результат мотивации), исполнения (являющегося следствием взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды), результата (зависящего от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа).

Сущность теории Врума с практической точки зрения кратко изложена А. Пекотичем и Г. Черчиллем в статье «Исследование ожидаемого удовлетворения и валентности» (1981 г.). Суть ее состоит в том, что человек надеется, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Он полагает, что:

1) полученные результаты превзойдут затраченные усилия;
2) достигнутые результаты будут вознаграждены;
3) ценность вознаграждения будет велика.

Если значение *любого* из *этих факторов* мало, то будут низкими и мотивация, и результаты труда.

В работе Врум применял математический аппарат для измерения валентности и других параметров модели. Основные выводы из работы Врума следующие:

1) ожидание вознаграждения более значимо, чем это часто полагают. Люди делают выбор, исходя скорее из того, что, по их мнению, произойдет в будущем, чем на основе событий прошлого;

2) вознаграждение следует тесно связывать с такими действиями, которые являются необходимыми для данной организации. Те виды поведения, которые рассматриваются как полезные для организации, следует вознаграждать открыто, регулярно и щедро;

3) люди по-разному ценят вознаграждения, так что, распределяя вознаграждения соответственно получаемым организацией результатам, следует учитывать желания каждого отдельного работника;

4) вознаграждение должно быть эквивалентно усилиям, затрачиваемым на выполнение рабочего задания.

Теория ожиданий и сложна для применения в силу своей абстрактности, и достаточно проста в другом: все мы осознаем важность ожидаемого результата для формирования нашего поведения. Человек здесь рассматривается как рациональный

агент, ориентированный на поиск максимальной выгоды от ограниченных затрат энергии.

Теория справедливости Дж. Адамса

Теория справедливости постулирует для руководителей организаций необходимость учитывать, что каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение работы, а затем соотносит этот показатель с аналогичным отношением, которое складывается для других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как справедливая. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедливость.

В этом случае у работника может возникнуть психологическое напряжение: он может прийти к выводу, что ему недоплачивают или переплачивают. В результате у работника может возникнуть стремление снять напряжение и для восстановления справедливости устранить дисбаланс. В этой ситуации большое значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории принято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентированные «на себя».

Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рассмотрение своих друзей, соседей и тому подобных, то есть их референтная группа является предельно широкой.

Работники, которые ориентируются «на систему», рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации как теоретически, так и фактически существующие. Для работников этого типа характерно рассмотрение организа-

ции в терминах распределения уровней зарплат, т. е. их референтная группа — организация, в которой он работает.

Категория работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение/вклад». Они сравнивают эту величину исключительно с собственным прошлым опытом и прошлой работой. В этом случае референтная группа самая узкая — сам работник. Отсюда вывод: мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Критерии справедливости устанавливают люди. Это понятие относительное, изменчивое, индивидуальное, лично-психологическое или социально-психологическое. Например, в Японии оплата труда регламентирована, поэтому вопросы справедливости не возникают.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то фирма рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с эффективным трудом и продвижением по службе. Основной *вывод теории справедливости* для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они *будут стремиться уменьшить интенсивность труда*.

Комплексная модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера

Комплексная модель мотивации (схема 59) совмещает в себе модели ожидания и справедливости. Здесь фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. По этой модели, достигнутые результаты зависят от следующих факторов:

– затраченных усилий;
– способностей и характера;

– осознания человеком своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние и внешние вознаграждения. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости, оно является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле.

Теория мотивации оперантного подкрепления Б. Скиннера

Теория мотивации оперантного подкрепления (схема 58) открыла совершенно новое направление в исследованиях поведения человека — научающе-бихевиоральное направление в теории личности. Научение психологи определяют как *любое относительно постоянное изменение в существующей взаимосвязи стимула и реакции на него*. С точки зрения концепции научения, личность — это *тот опыт, который человек приобрел в течение жизни, это накопленный набор изученных моделей поведения.* Указанное направление занимается открытыми (или доступными непосредственному наблюдению) действиями человека как производными от его жизненного опыта.

Скиннер и его последователи принципиально *рассматривали внешнее окружение как ключевой фактор человеческого поведения.*

Скиннер считал, что теоретики мотивации излишне много внимания уделяют «внутренней сущности» и соответствующим факторам, таким как *потребности, мотивы и желания*, его же теория сосредоточена ***на наблюдаемых*** явлениях — на стимулах и реакциях на них, поэтому она является разновидностью концепции научения.

Научение может происходить двумя способами:

1) с помощью классического подкрепления — стимул предшествует реакции, как это происходило во время знаменитых опытов Павлова с собаками;

2) с помощью оперантного подкрепления, т. е. реакция происходит до стимула и в ожидании стимула. Эта предпосылка и составляла основу теории Скиннера. Он утверждал, что оперантное подкрепление — это процесс, при котором поведение изменяется и происходит научение. Процесс научения облегчается благодаря положительному подкреплению необходимого поведения**.** Положительным подкреплением может быть любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда он имеет место. Например, денежное вознаграждение за хорошо сделанную работу — это положительное подкрепление. Но ключ к пониманию теории Скиннера следует искать скорее в способе, которым осуществляется подкрепление, точнее — в режиме подкрепления.

Даже Ф. Тейлор признавал потенциальное мотивационное воздействие положительного подкрепления, хотя предложенная им система с различными ставками оплаты труда, по выражению Скиннера, была равнозначна непрерывному подкреплению. Всякий раз, когда рабочий производил единицу продукции в пределах или ниже нормы, он получал одну и ту же заработную плату. Даже если эта норма и была перекрыта, вознаграждение выплачивалось непрерывно, но ставка заработной платы изменялась. Подобное непрерывное подкрепление достаточно популярно в организациях. Каждый раз, как только мы заканчиваем недельную или месячную работу, мы получаем свою заработную плату, а ее величина основана скорее на договорном соглашении, чем на достигнутой производительности.

Теория постановки целей Лока

Теория постановки целей Лока (схема 60) утверждает, что поведение человека зависит от целей, которые он поставил перед собой, и человек выполняет работу только для того, чтобы достичь поставленных целей.

Постановка целей и задач проходит в несколько этапов:

1) осознание и оценка происходящих в обществе (окружении) событий;

2) определение конечной цели;

3) разбивка цели на подцели и промежуточные действия;

4) совершение определенных действий ради достижения промежуточных и конечной целей;

5) достижение цели и чувство удовлетворения (или неудовлетворения) результатом.

Эффективность деятельности во многом определяется постановкой цели, и здесь обнаруживаются следующие закономерности:

1. Чем сложнее и глобальнее цель, тем больших результатов добьется человек;

2. Цель должна быть четко определена и разбита на подцели — промежуточные результаты, тогда легче не сбиться с правильного направления и достичь желаемого;

3. Цель должна быть выгодной, адекватной затраченным усилиям, логичной, достижимой (при этом желательно определить срок ее достижения, тогда это приведет к более интенсивной работе);

4. При достижении цели человек отчасти должен преследовать личные интересы, в противном случае цель для него не будет оправдывать средства. Цель должна быть поставлена так, чтобы работник видел личную выгоду, при этом нужно учитывать индивидуальные предпочтения и представления о выгоде.

Очевидно, что огромное значение в социологии управления имеет качество трудовой жизни. Используя синтез содержательных и процессуальных теорий, менеджер может способствовать формированию устойчивого состояния удовлетворенности трудом персонала.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется следующими требованиями:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение — признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в решениях, затрагивающих их интересы.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского облуживания.

Для повышения качества трудовой жизни применяются разные приемы. Наиболее распространенными являются следующие:

1. Пересмотр пределов работы:

а) ротация работающих;

б) расширение сферы деятельности.

2. Пересмотр глубины работы с целью достижения ее содержательной полноты:

а) обеспечение непосредственной обратной связи;

б) введение обучения на работе;

в) предоставление права принимать решения по очередности выполнения определенных частей работы;

г) введение элемента контроля над ходом выполнения работы;

д) установление персональной отчетности за свою работу.

3. Пересмотр пределов и глубины работы: комбинированный подход[79].

Уровень оплаты труда в условиях рыночной экономики в значительной мере определяется спросом на труд и его предложением.

Как видно из графика, представленного на рис. 8, оплата единицы рабочего времени определяется пересечением кривых спроса и предложения труда. Такие кривые следует строить отдельно для каждой специальности и специалистов конкретного уровня квалификации. Например, кривые для неквалифицированных и высококвалифицированных рабочих будут отличаться так же, как спрос на музыкантов-исполнителей классической музыки и исполнителей рок-музыки. При определении рыночной стоимости труда следует учитывать характерную особен-

[79] Жичкин А. М., Белоусов В. Л., Пастухов Г. М. Менеджмент: управление предприятием. С. 133.

ность кривых предложения труда. Эта особенность заключается в том, что они имеют точку перегиба, которой разграничивает две зоны. Первая зона, где кривая отображает рост предложения труда по мере увеличения его оплаты, находится под воздействием эффекта возмещения. Это означает, что чем выше оплата, тем большую часть своего свободного времени человек готов заменить производительным трудом. Вторая зона, где кривая отображает уменьшение предложения труда, несмотря на увеличение его оплаты, обусловлена эффектом дохода. Материальное благосостояние людей и их качество жизни достигают такого уровня, при котором заданные темпы роста оплаты труда приводят работников к выводу, что увеличение количества свободного времени для них более выгодно соответствующего роста доходов.

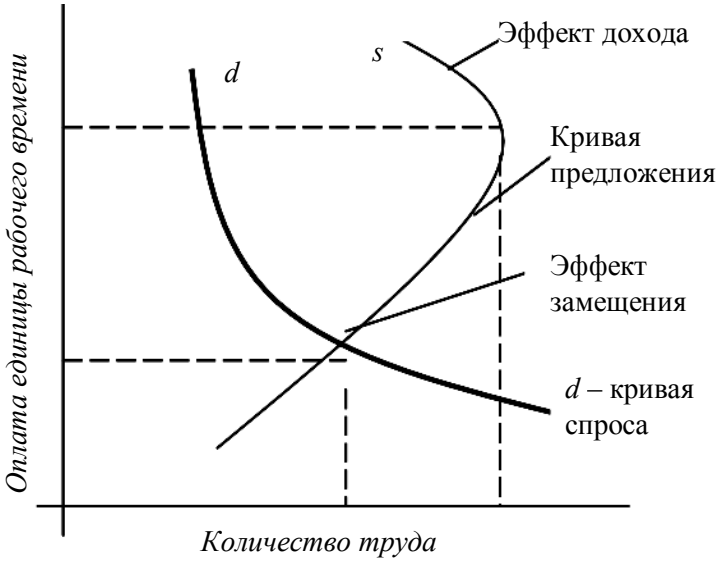


Рис. 8. Спрос и предложение труда

Эффективная система оплаты труда должна позволять зарплату каждого работника разделить как минимум на три части:

– первая выплачивается за выполнение должностных обязанностей;

– вторая выплачивается за уровень образования, выслугу лет и изменяется в зависимости от изменения стоимости жизни (автоматически ежегодно регулируется);

– третья определяется достигнутыми работником результатами в предшествующем году.

При формировании системы оплаты труда необходимо учитывать следующие требования:

1. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы. В результате несоблюдения этого требования американская промышленная продукция по уровню цен стала на 3 % менее конкурентоспособной, чем японская.

2. Трудовые затраты на аналогичную работу не должны превышать затраты других предприятий. Рост оплаты труда должен быть увязан с ростом эффективности работы.

3. Система оплаты труда должна быть достаточно гибкой. Например, на ряде фирм США по требованию профсоюзов система построена так, что зарплата может только расти. В этом случае снижение эффективности работы предприятия не влечет за собой снижения зарплаты. При такой системе снижение эффективности предприятия автоматически приводит к увольнению работников, что негативно сказывается на психологическом климате и трудовой отдаче.

4. Система оплаты труда должна стимулировать сотрудничество всех категорий работников предприятия. Соотношение зарплаты неквалифицированного рабочего и президента компании в США — 1:20 (в автомобильных компаниях — 1:36), в Японии — 1:8[80].

Широкую известность среди отечественных ученых в разработке теории мотивации получили Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. На примере педагогической деятельности они исследовали проблемы психологии. Согласно их теории, в психике человека имеются два параллельных уровня развития — высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека. Они развиваются парал-

[80] Грейсон Дж. К. Мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991. 319 с.

лельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Их работы не получили дальнейшего развития, так как производственные проблемы в них не рассматривались. Теория не учитывает высшие проблемные потребности человека, хотя достаточно прогрессивна.

Контрольные вопросы

1. В чем суть таких понятий, как мотивация, мотив, стимул и стимулирование?
2. Какие выделяют содержательные теории мотивации?
3. Как классифицируются потребности в различных содержательных теориях мотивации?
4. Какие выделяют процессуальные теории мотивации?
5. В чем суть таких теорий, как теория ожидания, справедливости, Портера-Лоулера?
6. В чем суть теории постановки целей Лока?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 5 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 50—61).

ГЛАВА 6

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Когда на нас надвигается новая технология, тот, кто не стал частью парового катка, становится частью мостовой.

С. Бранд

В конце 70-х годов прошлого века поиски новых структурных моделей управления привели к созданию американцем японского происхождения У. Оучи американо-японского гибрида, получившего название теории «Z» (по аналогии с теориями «X» и «Y» Д. Макгрегора). Действительно, модель «Z» содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и расценивалась специалистами как идеальная. Она сочетает систему индивидуальных ценностей (личная активность и инициатива, престиж, самоутверждение, независимость) с групповыми формами взаимодействия.

У. Оучи строил свою модель, исходя из следующих основных принципов:

1) долгосрочная работа на предприятии, что позволит уменьшить текучесть кадров и будет способствовать сплочению коллектива;

2) принятие стратегических и оперативных управленческих решений на основе консенсуса;

3) индивидуальная ответственность — в этом существенное отличие от японских методов управления;

4) медленное должностное продвижение, что позволяет точнее оценить способности сотрудника;

5) мягкий неформальный контроль исполнения на основе применения строгих формализованных и объективных методов;

6) профилированное и постоянное повышение квалификации, включая и ротацию по горизонтали;

7) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

6.1. Управление персоналом в Японии

Людям нужны деньги, но они хотят получить удовольствие от своей работы и гордиться ею.

А. Морита

После того как Страна восходящего солнца в середине 60-х гг. прошлого века стремительно ворвалась на мировую арену в качестве высокоразвитой индустриальной державы, эксперты всего мира стали искать причины успеха японской экономики и пришли к выводу, что причиной ведущей роли Японии в области производительности труда является хорошее управление, японский тип менеджмента.

Управление по-японски, или японская модель управления, — это понятие может быть охарактеризовано как синтез традиционных японских этнокультурных черт и импортированных методов управления. После Второй мировой войны, в период американской оккупации, японская экономика постаралась вобрать в себя наиболее рациональные идеи американского менеджмента. Нельзя утверждать, что до этого в Японии не было своей системы управления. Она, конечно, существовала, и в ее основе лежали традиционные элементы культуры и психологии японцев. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с ними, что и привело к появлению системы, получившей название «японская модель управления».

Пожизненный наем, групповое принятие решений, контроль качества и т. д. — эти основные составляющие японской системы сложились под влиянием специфических психологических факторов, главный из которых — «группизм». Являясь неотъемлемой частью психологии японцев, «группизм» оказывает влияние практически на все стороны жизни японского общества, в том числе и на взаимоотношения между персоналом предприятия, фирмы, корпорации.

В ходе наблюдения управленческой практики в разных странах бизнесмены и специалисты в области социологии

управления выявили достаточно серьезные отличия в подходах к управлению персоналом в различных странах Запада и Востока. Выявлено, что традиции, менталитет играют здесь огромную роль. Например, работники на Востоке отличаются высокой степенью преданности своим компаниям, ощущением важности своего вклада в успех компании в целом. Японцы стараются не допускать прогулов, даже при недомогании идут на работу, спокойно относятся к переработкам, отпуск используют частично, так как его полное использование расценивается как недостаточная преданность компании. Все это происходит от ответственности перед коллективом, принципа пожизненного найма, причастности к управлению компанией, личного участия каждого работающего в формировании прибыли.

Процесс подбора кадров в японской системе занятости — предмет особого внимания. Еще со студенческой скамьи будущие работники находятся под пристальным наблюдением: специалисты различных компаний уже тогда оценивают наклонности, таланты будущих коллег. Все это делается для того, чтобы в дальнейшем поместить их в максимально пригодную для их эффективного труда среду.

Нанимая молодого специалиста, компания дает ему *наставника,* чаще из руководящего звена и из выпускников того же вуза, помогающего пройти социализацию, приобрести навыки и опыт. Он вхож в семью, знает увлечения, хобби, достоинства и недостатки своего подопечного и выполняет свои функции до 35-летнего возраста последнего. Слово наставника при рекомендации на ту или иную должность является решающим. Продвижение по службе идет постепенно.

На всех предприятиях постоянное обучение персонала не только вменяется в обязанность, но и оплачивается, отсюда повышение мастерства — огромное удовольствие. В империи Мацуситы[81] говорят, что прежде всего создают качественных людей, а потом товары.

[81] Коносукэ Мацусита — японский бизнесмен, основатель *Matsushita Electric*, известной своей бытовой электроникой под брендами *Panasonic, Technics, National*.

Известно, что японские фирмы стимулируют самообучение персонала путем формирования корпоративных библиотек и корпоративных университетов, оплачивая при этом учебное время.

Работники в Японии отличаются высокой степенью преданности своим компаниям, ощущением важности своего вклада в успех компаний в целом.

Социологией управления в практике японского управления выявлены следующие особенности:

1) гарантия занятости и создание доверительной дружеской обстановки, система пожизненного найма. Возможность продвижения по вертикали способствует повышению инициативы, а отсутствие страха увольнения и чувство стабильности расширяют границы и рамки для креативного подхода к работе (при переходе на другую работу теряется стаж работы);

2) гласность и ценности корпорации. Возможность пользоваться информацией и базой данных фирмы дает понимание общих целей, задач и курса фирмы. Это сплачивает, снижает конфликтность;

3) информационный подход к управлению позволяет анализировать производственно-хозяйственную деятельность предприятия, определять причины и виновников некачественной продукции и предотвращать это на начальном этапе;

4) соблюдение благоприятных условий производства;

5) забота о сотрудниках и психологическом климате в коллективе:

– рабочий день начинается с зарядки под музыку, что способствует отличному настроению и сохранению здоровья;

– начальник (и даже директор) сидит в одном зале с подчиненными, отдельных столовых нет;

– во избежание сокращения персонала сотрудников переводят или в другие подразделения, или на сокращенный рабочий день, практикуется более раннее оформление пенсии (гибкая система выхода на пенсию);

– выплачиваются пособия на другие социальные нужды: доплата на семью, проезд на работу, медицинское обслуживание всей семьи работника, профилактику заболеваний, страхование;

– при необходимости фирма арендует для работника жилое помещение, выдает льготные кредиты;

– профсоюзы сотрудничают с менеджментом;

– зарплата новичка редко в 7—8 раз меньше зарплаты директора или главы фирмы (даже самой крупной);

– при спаде производства менеджерам первым снижают зарплату[82].

Следует отметить, что система пожизненного найма берет истоки не из традиций, а была вызвана необходимостью. Идея пожизненного найма была впервые применена в начале эры Мэйдзи в связи с нехваткой квалифицированных кадров и их высокой текучестью, что делало обучение таких работников невыгодным. Потом же стали подписывать контракт на долгосрочное сотрудничество при условии, что фирма обязуется обучать работников и давать им некоторые гарантии. Однако возникли новые проблемы, связанные с повышением фонда заработной платы: рост зарплаты пожизненно нанятых работников, обусловленный увеличением стажа их работы и выслуги, привел к необоснованному росту издержек. Но эта проблема решилась естественным путем: рост промышленности, появление на рынке новых компаний и фирм привели к улучшению ситуации на рынке труда, приему новых работников, молодых специалистов, которым не нужно было платить за выслугу. Средний возраст работников компаний снизился, проблема повышения издержек за счет заработной платы была решена.

Система пожизненного найма способствует тому, что пользуются спросом молодые специалисты, выпускники школ и вузов, затруднен переход на новое место людей среднего возраста. В Японии не любят принимать людей среднего возраста на работу, потому что это противоречит принципу организации системы оплаты труда, а работники предпочитают оставаться на своих местах, потому что их удерживают стаж работы, привилегии, получаемые от компании. Пожизненный наем — это, прежде всего, философия общества. В действительности лишь около 50 % персонала японских компаний привержены этой философии.

[82] Кондратьев О. В., Снежинская М. В., Мелихов Ю. Е. Нет мотива — нет работы. Мотивация у нас и у них. С. 156.

Мотивирование персонала в Японии неотделимо от коллектива, ориентировано на согласованность, внутренние качества личности, гармонию внутри компании.

Большое значение для мотивации и стимулирования персонала имеет то, что крупные корпорации берут на себя многие расходы работника. Это называется системой льгот. Так, фирма часто оплачивает проезд персонала на работу, берет на себя расходы по лечению его и членов его семьи, оплачивает профилактическое лечение. В Японии это обычное явление. Также фирма предоставляет работникам жилые дома по сниженным ценам. Если собственных домов у фирмы не хватает, компания арендует дома по рыночной цене и сдает их своим работникам по льготной. Корпорация гарантирует займы и возможность получения кредита по льготному проценту. Чтобы обеспечить все эти средства, компания берет кредиты в коммерческом банке под банковский процент, и часть процента выплачивается с прибыли, а работники получают займы под сниженный процент.

Пожизненная работа в одной компании не означает работу на одной должности. **Лояльность сообществу — национальная черта японцев.**

Японский менеджмент также характеризуется постоянным обучением персонала, их профессиональным совершенствованием, саморазвитием, самосовершенствованием, что приводит к моральному удовлетворению и психологическому комфорту работников, открывает пути к профессиональным достижениям и профессиональному росту, возможности сделать карьеру.

Большое значение уделяется движению кадров внутри корпорации. Японцы не имеют других ресурсов, кроме собственных сил и науки, поэтому используют при проведении кадровой политики промышленную психологию. Чтобы избежать косности и привычки, потери интереса к работе, ими широко используются возможности движения кадров по вертикали и по горизонтали[83]. При этом по вертикали продвигаются те, кто обладает способностями руководителя, лидера и организатора. Те же, кто не обладает такими способностями, движутся по гори-

[83] Там же. С. 156.

зонтальной служебной лестнице, т. е. сменяют подразделения, профиль работы. Это приводит к разностороннему развитию профессионализма работника, знанию тонкостей производства. Часто такие работники могут быть хорошими консультантами при решении важных производственных задач.

При этом денежная мотивация не является в Японии настолько эффективной, как в европейских компаниях. Возможно, это связано с общим благополучием государства, высоким экономическим развитием, высоким духовным потенциалом японцев, богатством традиций и патриотизмом, развитым чувством коллективизма: японец чувствует себя членом группы и свою индивидуальность воспринимает лишь как индивидуальность части единого целого. Отсюда возникает склонность к групповому принятию решений, а соответственно — совпадение интересов и желаний работников с интересами фирмы, общества и государства.

Очень эффективным методом работы с персоналом является метод ротации трудовых ресурсов, который заключается в том, чтобы каждый работник умел выполнять не только одну операцию, а все операции производственного процесса. Работника переводят с одного рабочего места на другое, он обучается и становится многофункциональным работником. Это приводит к тому, что в случае невыхода на работу одного из работников замена производится внутри коллектива. Это повышает уровень сплоченности коллектива, приводит к пониманию работником своей деятельности, осознанию ее важности, снижению уровня монотонности труда, разнообразию, повышает интерес, возможность самообразования и самообучения, повышает инициативу.

Хорошо работает система рациональных предложений. Каждый работник обязан вносить рациональные предложения в течение года. Эти предложения рассматривает непосредственный руководитель. В том случае, если предложение является интересным для дальнейшего рассмотрения, оно продвигается дальше, к руководителям более высокого уровня. Если предложение внедряется (а такое случается довольно часто), то работник, сделавший это предложение, получает подарок, стоимость которого соответствует выгоде, полученной фирмой от внедрения его проекта. Награждение носит публичный и торжествен-

ный характер, и подарки получают только те, кто их заслуживает. Это исключает элемент зависти, потому что все находятся в совершенно одинаковых условиях.

Эта политика позволяет не только внедрять ценные проекты, но и выявлять потенциальные таланты в корпорации и использовать эти таланты в дальнейшем для процветания на рынке.

Система ценностей в Японии значительно отличается от европейской, чем обусловлены и отличия в мотивации. В Японии мотивация направлена на совершенствование личностных качеств и внутреннюю удовлетворенность, которой придается намного большее значение, чем денежному вознаграждению.

В японских компаниях доход управленческого звена не намного выше, чем доход рядовых работников. Это снижает уровень конфликтности и приводит к равенству в компании. Этим во многом объясняется феномен японской преданности и любви к родной компании, что очень удивляет американских менеджеров, зарплата которых в 5—6 раз выше зарплаты подчиненных. Принятие коллективных решений, участие в конференциях и заседаниях компании приводят к единению целей и мотивов для совместного сотрудничества. Часто на этих собраниях и заседаниях используется противопоставление «мы и они», где под «мы» подразумевается сама компания и все ее работники, а под «они» — компании-конкуренты. Это очень действенный психологический прием. Стоит заметить, что это не материальная мотивация и стимулирование[84].

Японские методы управления в корне отличаются от европейских и американских методов. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях и имеют очень мало точек пересечения. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов населения, в японском обществе расслоение

[84] Там же. С. 156.

на богатых и бедных минимально. Это и дает возможность использовать чувство коллективизма, или «группизм», максимально эффективно.

Чем же отличаются японские методы управления от методов, которые используются в других странах? Прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

В социологии управления в России принято выделять две зарубежные модели управления (схемы 62, 63) — японскую и американскую.

Основное их отличие состоит в том, что американская модель управления организацией приспосабливается к внешним обстоятельствам, изменение которых ведет к изменению деятельности организации в целом; в японской модели управления важнейшие механизмы изменений связаны с внутренними механизмами использования рабочей силы.

У. Оучи совместно с Р. Джонсоном выделил пять основных особенностей японского метода управления, которые и свел впоследствии в свою теорию «Z»:

1) акцент на движении информации и инициативы «снизу вверх»;

2) превращение высшего руководства (top-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

3) использование среднего управленческого звена (middle-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;

4) принятие решений на основе консенсуса;

5) повышенное внимание к благополучию сотрудников[85].

[85] Мазур И. И., Шапиро В. Д. Особенности менеджмента поколения. СПб.: Питер, 2011. 256 с.

6.2. Управление персоналом в США

Не может быть двух мнений:
Война — источник бед.
А вот торговый гений
Облагородит свет.

Дж. Джусти

В Америке дело обстоит несколько иначе, чем в Японии и даже в Европе. Американские работники не так преданы компании, в которой работают, как преданы японцы, так как отсутствуют гарантии долговременного сотрудничества, кадровая политика американских компаний часто носит негуманный характер, ***работа связана с постоянным страхом увольнения, сокращения***.

Если в Японии оплата труда построена так, что около трети дохода работников зависит от доходов корпорации (*отсюда заинтересованность в повышении благосостояния организации*), то в США работники получают вознаграждение, определяемое не результатами труда, а количеством отработанного времени. Это, кстати, характерно и для российских организаций.

Работа в американских компаниях связана с постоянным страхом увольнения, сокращения.

Однако есть некоторые мотивирующие стороны в оплате труда: система премирования «СКЭНЛОН» (впервые примененная в 50-х гг. прошлого столетия), в соответствии с которой нормируется приблизительная доля заработной платы в себестоимости продукции и, если получена экономия на зарплате (*так как оплата идет по часам, а не по результатам, выработке*), формируется премиальный фонд, 25 % которого идет в резервный фонд на случай неожиданных изменений, 25 % распределяется между руководящим звеном и 50 % — между работниками. Это стимулирует высокую производительность труда с сохранением необходимого уровня качества.

Система премирования «РАККЕРА» заключается в том, что премиальный фонд формируется в случае получения компанией дополнительной прибыли за счет снижения издержек. Из

этого фонда также 25 % идет в резервный фонд, остальное распределяется между работниками.

В некоторых американских компаниях введена система «Участие в прибылях», которая состоит в том, что из определенного процента от прибыли компании формируется премиальный фонд, распределяемый между работниками. При этом величина премии прямо пропорциональна зарплате работника, его личным заслугам, уровню квалификации, трудовой дисциплины, стажу, незаменимости и др.

Эта система поощряется государством тем, что *распределяемая часть от прибыли не облагается налогом*, поэтому для многих компаний это введение является выгодным. Иногда распределение прибыли осуществляется между работниками путем распределения акций компании.

В таких американских компаниях, как *Toyota* и *General Motors*, гарантирована постоянная оплата труда, она производится не по человеко-часам, а в зависимости от уровня квалификации работника (*не по диплому, а квалификации выполняемой работы*). Уровень квалификации тем выше, чем больше работник знает о производстве, чем в большей степени он может принимать участие в решении производственных задач. *Это не гарантирует высокой производительности, но гарантирует качество и определенную выработку*.

Почему американцы отказались от политики повышения производительности труда любой ценой? Существуют несколько причин:

1) это неизбежно сказывается на качестве: в погоне за выработкой работник пренебрегает качеством выполняемой работы, увеличивается брак, репутация и позиции на рынке ухудшаются, снижается уровень прибыли;

2) это ведет к увеличению количества незавершенного производства, появлению узких мест в производстве, аритмичности производственного процесса;

3) теряется стимул к рациональной организации производства.

Именно поэтому в таких крупных компаниях, как *General Motors*, *IBM*, учитывается не индивидуальная производительность труда, а общая производительность в целом. Если при

конвейерной работе появляется брак, то санкции применяются ко всей бригаде или смене.

Некоторые американские компании все же обратили внимание на Восток и кое-что переняли у японских коллег. Например, в компании *IBM* основными методами мотивации являются следующие.

1. *Уважение к личности, понимаемое как развитие талантов каждого работника и способностей к генерированию новых идей.* Отношения между руководителями и подчиненными строятся на системе аттестаций и собеседований. При ежегодном собеседовании работник уведомляется об оценке его работы за год, получает инструкции, определяются цели и задачи на следующий год работы.

Каждый работник характеризуется некоторым «рейтингом», который носит не публичный характер, а сам метод оценки и аттестации рассчитан на психологию человека, стремящегося к самосовершенствованию. Работник с оценкой «**1**» (самый высокий рейтинг) немедленно должен быть повышен. Большинство имеют рейтинг «**2**» и «**3**», это поощряется компанией и считается хорошим уровнем. Работник с оценкой в 5 баллов (самый низкий рейтинг) должен пройти еще две аттестации. Если он проходит их с тем же рейтингом, ему грозит увольнение, если получает «**4**», то перед ним ставятся кратковременные задачи, в случае успешного выполнения которых рейтинг повышается, и это дает шанс работнику сохранить свое рабочее место.

Гарантией справедливой оценки является согласие на оценку самого работника, поэтому метод собеседований и аттестаций является достаточно прогрессивным и объективным, что позволяет каждому работнику знать свой уровень и направление, в котором следует совершенствоваться дальше.

2. *Гарантированная пожизненная занятость.* Этот метод заставляет вести кадровую политику, направленную на постоянное совершенствование кадров, повышение их квалификации, менять виды деятельности внутри фирмы, расширять знания работников о производстве. При этом отдел кадров выступает в роли опекуна работников и должен стремиться к полной реализации их потенциала в сфере производства.

Отдел кадров проводит политику свободного доступа работников к начальству, что снижает уровень конфликтности на производстве, позволяет решать проблемы быстро, без задержек. Два раза в год проводятся анонимные опросы работников, результаты анализируются, и на их основании строится дальнейшая стратегия руководителей, выявляются недостатки управления. В компании существует система уровней: зарплата и «вес» работника на фирме определяются его уровнем, показатель которого состоит из двух цифр: первая определяет должность работника (код работы), а вторая — его статус, не зависящий от занимаемой должности.

Таким образом, исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчиненными (так как иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса, чем начальник, что говорит о его большей ценности для фирмы по сравнению с руководителем), снижается возможность произвола на местах, повышается гибкость кадровой системы. Такая система является весьма прогрессивной, она позволяет повышать доход работника независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени. А руководство компании выявляет наиболее квалифицированных, талантливых и перспективных работников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности.

Таким образом, доход сотрудника компании определяется:

а) уровнем сотрудника;

б) оценкой по результатам собеседования и аттестации;

в) уровнем предыдущей зарплаты.

Это открывает все дороги перед работниками. Кто хочет, тот имеет возможность зарабатывать!

Свои приемы мотивации используются в американской компании *Litton Industries*. Там широко используется политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов. Эта фирма пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что там открывают большие возможности, хотя первоначальная зарплата небольшая. Молодой специалист принимается на испытательный срок от 6 месяцев до

1 года, где он перемещается по всем подразделениям и решает поставленные производственные задачи. Эффективность его решений отражается в оценке, поставленной его руководителем-наставником, которая заносится в специальный дневник. По окончании испытательного срока можно судить о квалификации нового специалиста. На основании оценок формируется список претендентов на повышение и руководящие должности. При этом в фирме была выявлена тенденция, что работник может быть успешным на одной должности только 4 года, позже наблюдаются спад и остановка развития.

Энтузиазм и эффективность возрастают и достигают апогея на 2—3-м году работы, позже начинается постепенный спад. После 4-х лет спад становится невосполнимым, поэтому работника необходимо переводить на другую должность по вертикали или по горизонтали. Если таковой возможности не имеется или фирма больше не нуждается в сотрудничестве, то работнику дают возможность уволиться.

3. *Единый статус работников*. Классическим примером американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания *«Макдоналдс» (McDonald's Corporation)*. Она использует следующие принципы управления:

1) формирование жесткой иерархической структуры кадров — никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;

2) четкие должностные инструкции, где до мелочей описано, чем и как должен заниматься каждый работник;

3) хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции;

4) строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени, так как в этом случае необходимо заплатить больше согласно отработанному времени. Соответственно, работает принцип «точно и вовремя», не допускается никаких вольностей;

5) формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равенство в ставках работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

6) возможности карьерного роста, открытые перспективы;

7) высокая степень ответственности начальства за подчиненных;

8) развитая система доносительства внутри коллектива (*ящик для доносов о нарушениях).*

Успех американской кадровой политики определен не только правильной ее организацией, но и менталитетом самого народа. Американская нация формировалась из эмигрантов. Это были предприимчивые, инициативные, смелые люди, умеющие доводить дело до конца и выживать в жестких условиях, желающие и достигающие желаемого, их основными чертами являются независимость и рациональность.

В связи с этим можно выделить несколько характеристик, которые определяют особенности американских работников:

- деловитость;
- организаторские способности;
- обеспечение компетентности персонала;
- совершенствование теории и практики управления;
- мобильность;
- равноправие.

Американская деловитость — это та сила, которая может преодолеть любые препятствия при достижении цели. Американцы доводят дело до конца, чего бы это ни стоило (*цель оправдывает средства*). Деловитость выражается в стремлении к получению прибыли от любого дела, поиску выгоды. Сильно развит принцип «каждый сам за себя». Американцам свойствен высокий уровень индивидуализма, потому что конкуренция на рынке труда достаточно высокая и нельзя быть, как все, *необходимо выделяться,* чтобы не оказаться «за бортом» жизни. Фактор конкуренции широко используется внутри компании, когда работники вынуждены выкладываться полностью, чтобы просто сохранить место и должность.

Если сравнивать американский стиль управления и мотивации работников с российским, то следует отметить их кардинальное различие. Это обусловливается особенностями российского и американского народов, а также особенностями истории развития России. Долгое время Россия шла по пути развития коммунизма, а эта идеология мотивировала к труду на уровне

идеи, внутренней потребности, веры в светлое будущее, но сейчас все изменилось. Коммунистическая идеология потерпела поражение, в ней не было духовности, и перспективы были туманны. Население до сих пор не может полностью перестроиться на рыночные отношения, целые поколения оказались «выбитыми» из привычной колеи, люди оказались уязвимы и растерянны. Подрастает новое поколение, которое на опыте усваивает новые законы жизни и деятельности. Но для этого нужно время. Стоит отметить, что американский стиль управления вряд ли когда-то сможет быть в России эффективным в связи с тем, что формирование нации происходило по-другому и россиянам свойственны другие черты характера.

Необходимо выработать свою концепцию и методы управления и мотивации, которые будут эффективны в России. России полезно было бы изучить иностранный опыт, чтобы ускорить процесс создания собственного стиля. Конечно, полезными могли бы оказаться и готовые методы, например опыт движения кадров внутри предприятия, подготовки новых специалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, забота о сотрудниках и направление кадровой политики в интересах людей, а не напротив, сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы хорошим мотиватором к хорошей работе[86].

Изучался опыт стимулов, связанных со здоровьем, на фабриках фарфора в г. Стак-энд-Тренд в Средней Англии. Фабрики частные, некоторые принадлежат одному владельцу (семейные предприятия). По английским меркам, это крупные предприятия — с числом работающих от 300 до 1000 человек. Хотя фабрики в основном старые, существующие с XIX века, некоторые технологии не претерпели сколько-нибудь существенных изменений. Производственные помещения — как старого типа (сохранившиеся с момента постройки фабрик), так и современные — обладают всеми достижениями в области гигиены и безопасности труда, а используемые технологии практически полностью исключают тяжелый, монотонный физический труд.

[86] Кондратьев О. В., Снежинская М. В., Мелихов Ю. Е. Нет мотива — нет работы. Мотивация у нас и у них. С. 122.

Однако, несмотря на серьезные различия в физической среде и интерьере производственных помещений, физиологические требования к организации труда, требования к безопасности труда соблюдаются одинаково строго и контролируются как со стороны работодателей, так и со стороны профсоюзов и рабочих комиссий. Осуществляется регулярный медицинский контроль посредством визуального осмотра и с помощью специальной аппаратуры. Инструктирование по технике безопасности осуществляется под личную ответственность как специальной службы, так и руководства цехов. Несомненно, все эти мероприятия, проводимые регулярно и публично, являются сильными стимулами для закрепления персонала в старых цехах и на предприятии в целом. Неслучайно на таком предприятии и всех подобных в фарфоровом производстве работают коренные жители города (т. е. этнические англичане), в отличие от других предприятий (например, в сфере торговли, складирования и т. п.), где работают главным образом мигранты — выходцы с Ближнего Востока и из Индии. При этом надо заметить, что зарплата, получаемая на фарфоровых фабриках, сопоставима со средней зарплатой по городу в целом.

Работодатели объясняют устойчивость персонала фабрик исключительно стимулами, обеспечивающими безопасность труда и приемлемые физические условия.

Рабочие, занятые в подготовительном (самом тяжелом) производстве, объясняют свою привязанность к рабочему месту, несмотря на тяжелый труд, тем, что они чувствуют к себе внимание и проявление заботы. «Работодатель несет большие затраты на то, чтобы работалось без страха», — этот или близким к этому был ответ на вопрос о привязанности персонала к данному предприятию.

Исследователи М. Винтер (ФРГ), К. Бланчард и Д. С. Джонсон (США) разработали удобную в практической деятельности технологию целевого управления «одной минуты», которая состоит из трех блоков: постановка цели; похвала (мотивация); критика (мотивация).

При постановке цели «одной минуты» главное определить проблему, цель и задачи, т. е. установить, что необходимо

получить. Постановка цели «одной минуты» предполагает следующие этапы: сформулировать цель; наметить линию поведения; каждую цель записать на отдельном листе бумаги (не более 28 строк, 250 слов); прочесть каждую цель за одну минуту; ежедневно читать свою цель для проверки исполнения; проверять, соответствует ли линия поведения поставленной цели. Большинство специалистов в области управления считают, что цель должна формулироваться менеджером и его подчиненным совместно. Это способствует ее восприятию и вовлечению персонала в управление. Совместное определение цели всегда приводит к положительным результатам. Во-первых, это происходит потому, что работник, который выбирает сам, предпочитает цель более высокую, чем руководитель. Таким образом, снимается феномен рестрикционизма, т. е. искусственного сдерживания производительности труда. Во-вторых, человек, сам ставящий перед собой цель, работает усерднее для ее достижения. В-третьих, ощущение свободы, а не зависимости делает его творцом, созидателем.

Другой элемент технологии «одной минуты» — похвала «одной минуты», т. е. положительная мотивация. Руководитель должен добиться от подчиненных, чтобы они в конце каждой недели писали письменные отчеты о проделанной работе и имеющихся проблемах. Эти отчеты, как правило, вызывают у сотрудников сопротивление, но руководителю нужно их убедить, ибо это основа для мотивации. Это принципиальный момент менеджмента «одной минуты». К. Бланчард, Д. С. Джонсон и М. Винтер предлагают строить обратную связь с сотрудником не на традиционном поиске ошибок и критике. Предлагаемая технология в том, чтобы не подвергать критике сотрудника, а хвалить, фиксируя внимание на конкретном достижении.

Вот как это видится авторам:

1) говорите работникам прямо, как они справляются с работой;

2) хвалите немедленно;

3) объясните, что сделано правильно, будьте в этом последовательны;

4) скажите, как вам приятно от того, что сделано правильно;

5) сделайте паузу, чтобы дать людям время проникнуться, как вам это приятно;

6) пожмите им руку или прикоснитесь, чтобы они почувствовали, что вы поддерживаете их успех в организации.

Похвала развивает сотрудников, повышает их уверенность в себе, мотивирует лучше работать, становиться профессионалами. 87 % исполнителей после похвалы улучшают свою работу, в то время как 40—50 % работников после публичной критики в течение двух-трех месяцев работают хуже.

Критика «одной минуты» — это также мотивация, но другими средствами. Что должен делать руководитель, если сотрудник допустил ошибку? Руководитель должен вмешаться. Чтобы критика была эффективной, необходимо критиковать сразу же, немедленно после того как руководитель заметил ошибку, и один на один, а не на виду у всех. Необходимо помнить, что за одну ошибку критикуют один раз. При этом важно проверить факты, не полагаясь на слухи.

Менеджмент «одной минуты» способствует созданию такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации[87].

6.3. Управление персоналом в России

Мерилом богатства будет… свободное время.

Карл Маркс

Наша страна находится между Западом и Востоком, и ее население впитало в себя черты как европейской культуры, так и культуры Востока. Россиянам свойственно внутреннее богатство восточных народов, но не свойственны рациональность и

[87] Управление организацией. С. 122.

трудолюбие японцев. В то же время нестабильность и неразвитость экономики не позволяют полностью отвергнуть стимул материального вознаграждения.

У России должны быть свои методы мотивации, которые бы строились с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и которые бы позволяли полностью раскрыть потенциал и таланты русских работников. Потенциал российского населения ничуть не меньше потенциала зарубежного. Основная задача представителей отечественного менеджмента состоит в том, чтобы отыскать методы раскрытия и реализации этого потенциала.

К пониманию значимости и уникальности человеческих ресурсов российская управленческая практика и российская экономическая наука пришли в конце 70-х—начале 80-х годов XX века, в то время как в странах с развитой социальной и экономической системами это произошло намного раньше, что позволило им перейти на своего рода сберегающие технологии использования человеческих ресурсов и повышения их эффективности за счет уникальных сущностных свойств человека (его интеллекта, его сенсорики, способности к обучению и т. п.).

В социально-экономических условиях настоящего времени морально-психологическое стимулирование возможно строить на основании проявления доверия и выстраивания отношений уважения работодателя к персоналу.

Доверие и уважение, исходящие от работодателя, выступают интегральными (собирательными) проявлениями отношений, ориентированных на удовлетворение социальных потребностей, которые в совокупности и призваны обеспечить определенный социально-психологический комфорт персонала в организации.

Уважение как эмоционально окрашенное положительное отношение к персоналу проявляется по преимуществу в управленческом такте как методе организации и построении различного рода деловых, профессиональных и личностных отношений между руководителями и подчиненными. Конкретно управленческий такт реализуется посредством обращения к подчиненным, которое составляет неотъемлемую часть фирменного стиля деловых и служебных отношений.

Организация как товарищество является важным элементом деятельности корпоративно составленных структур. Но даже если отсутствуют другие корпоративные признаки, товарищество, реализуемое в отношениях организации по вертикали и горизонтали, способно быть сильным морально-психологическим стимулом:

– в образовании различного рода групп, включающих работников разных иерархических уровней, для решения проблем, представляющих интерес для всей организации и всего персонала;

– в планировке рабочих мест и помещений, чему в настоящее время уделяется много внимания в западных фирмах;

– в совместном пользовании (в доступности) всех социально-культурных объектов: спортивных, для отдыха, развлечений и т. п.;

– в совместном проведении праздников, каникул, корпоративных мероприятий и т. п.;

– в существовании своего рода кодекса чести руководителя, целью которого является предписание уважительного и демократичного служебного и организационного поведения;

– в честном учете и оплате результатов труда на каждом рабочем месте;

– в организации безопасного труда, зон отдыха и других мер, способствующих выравниванию условий труда, делающих труд уважительным и престижным.

В условиях российских организаций все это возможно осуществить. Удовлетворение названных потребностей в корпоративных организациях согласно их ценностям и концепции построения может быть осуществлено посредством специальной организации трудовой деятельности, отношений по вертикали и горизонтали, отношений организации внешней среды.

К организационным способам удовлетворения потребности быть оцененным относят признание:

– больших по сравнению с другими работниками или сопоставимых с ними общих способностей;

– более высокого уровня профессиональной подготовки (профессиональных знаний, умений и навыков);

– лидерских и организаторских способностей;

– способностей, связанных с предпринимательской активностью;

– толерантных способностей;

– инновационных способностей.

Другими словами, организация нуждается в персонале, способном обеспечить устойчивое положение на ее сегменте рынка и одновременно обеспечить как ее внутреннее развитие, так и развитие, связанное с воздействиями внешней среды.

Использование всех способностей персонала становится важнейшей управленческой задачей, которая решается главным образом за счет специфических форм организации профессиональной деятельности и организационного поведения.

Также обеспечить признание можно различного рода методами, на которых основываются морально-психологические стимулы и которые представляются работникам в качестве отличительного признака. В корпоративных структурах это льготы, связанные с особенностями выполнения работы или особенностями представления продукта индивидуальной деятельности в общий результат труда, т. е. особенности включения сделанного продукта в крупные узлы или элементы деятельности. Так, например, это связано с предоставлением права самоконтроля за качеством выполненной работы, возможности планировать свой рабочий день, выбирать рабочую смену и т. п. Самое главное — во всех этих стимулах присутствует выбор вариантов, которыми по своему усмотрению может воспользоваться работник. Таким образом, в качестве морально-психологического стимула в корпоративно ориентированных организациях начинает широко использоваться предоставляемое работнику право выбора вариантов организационного поведения. Однако нередко предоставление права выбора в производственной деятельности рядовому персоналу рассматривается руководителями как утрата контроля над деятельностью и поведением подчиненных.

Организация морально-психологического стимулирования (удовлетворения потребности в самоутверждении) должна осуществляться по следующим направлениям:

1. Внутри организации должны получить развитие различного рода неформальные структуры, выполняющие в процессе

своей деятельности задачи объединения персонала по профессионально значимым и личностно значимым признакам. Такого типа структуры складываются на следующих основаниях:

– профессионально-квалификационные интересы;

– присвоение им специальных функций, определяющих их значимость для корпоративно построенной организации.

К числу таких организаций относятся различного рода партисипативные структуры и профессионально-референтные структуры.

Партисипативные структуры функционируют в сфере управления, и их задачей является обеспечение доступа к управлению большей частью персонала (а значит, и влиянию на персонал).

Профессионально-референтные неформальные структуры являются объединениями профессионалов, решающих главным образом задачи квалификационного плана. К числу таких неформальных образований относятся различного рода советы, формирующиеся в структуре организации: советы мастеров, специалистов определенного профиля, молодых специалистов, советы супервайзеров (бригадиров), различного рода технические объединения и объединения по проблемам, а также отделения общественных и профессиональных организаций, действующих на региональном или федеральном уровне. Например, многие организации создают отделения экологических организаций, которые внутри предприятия выполняют работу и контрольную, и технологическую, и организационную.

2. Все подобные организации выполняют двоякую роль в системе морально-психологического стимулирования. С одной стороны, они являются теми структурными объектами, в пределах которых осуществляется удовлетворение потребности в самоутверждении посредством деятельности, адекватной назначению этих организаций; с другой — такие организации являются референтными, т. е. значимыми, притягательными для тех, кто проявляет интерес к их деятельности (своего рода клубы).

По опросам, проведенным на предприятиях ФРГ, установлено, что в определенных обстоятельствах символы самоутверждения, полученные от неформальных организаций, бо-

лее предпочтительны, чем подобные основные символы, полученные от администрации, например, такие почетные звания, как «заслуженный работник» и т. д. Вероятно, здесь основное влияние оказывает профессионализм, авторитетность и социальная значимость структур для персонала. Кроме того, неформальные организации, как правило, более продуманно подходят к символике.

Среди потребностей, ориентированных на удовлетворение посредством морально-психологических стимулов, особенно значимо выступает потребность быть защищенными. Другими словами, это потребность в безопасной или благоприятной внешней среде или потребность в определенных механизмах, определенных условиях, способных противостоять агрессивным проявлениям со стороны внешней среды.

Возросла стимулирующая значимость экологической безопасности, т. е. тех условий труда, которые не являются непосредственной причиной травматизма, но ведут к потере здоровья или к физиологическому дискомфорту. Опять же исследования, проведенные нами, свидетельствуют о том, что к труду все чаще привлекаются временные работники (порой на несколько дней) и в отношении их меры экологической безопасности практически не соблюдаются. Даже на крупных предприятиях (в химической, металлургической, горнодобывающей отраслях) существует повышенный уровень экологической опасности.

Появилось и новое направление в безопасности труда и экологической безопасности. Оно связано с безопасностью «белых воротничков», т. е. персонала, занятого интеллектуальным трудом. Здесь обращает себя внимание труд, связанный с длительным использованием компьютера и другой оргтехники.

Всё это предъявляет повышенные требования к психофизиологическим условиям организации труда и отдыха. Исследования, проведенные на крупных, средних и мелких предприятиях, свидетельствуют о том, что хорошо известные психофизиологические требования к организации труда и отдыха в полной мере не соблюдаются нигде. Несомненно, это свидетельствует о том, что сохранение здоровья в организации в качестве стимула в значительной мере не используется. Причем в условиях рынка труда тенденции такого рода набирают силу, безусловная при-

влекательность этого стимула продолжает оставаться высокой. Опросы, проведенные на тех же предприятиях, свидетельствуют, что персонал вынужден идти на нарушение правил техники безопасности из-за того, что «изменение» требований в этом отношении может привести к конфликту с администрацией и различного рода штрафным санкциям.

Одним из важных направлений стимулирования персонала становится создание условий труда, способствующих более легкому переживанию испытываемых физических и психофизических нагрузок. Это будет способствовать как снятию конфликтных отношений между персоналом и руководством (опять же наши исследования показывают, что уровень комфорта рабочих помещений руководителей не только не снизился в результате системного кризиса, но наоборот, значительно повысился за счет использования различного рода мебели и оборудования, доставляющих удобство и даже наслаждение).

Далее, удовлетворение потребности в защите позволит без специальных административных мер обеспечить стабильность персонала. С этой проблемой скоро придется столкнуться как в связи с ухудшающейся демографической ситуацией, так и пусть постепенным, но все-таки имеющим место подъемом экономики, и в первую очередь ее реального сектора.

Второй ряд этой разновидности стимулов связан непосредственно с управлением.

Выделим группу стимулов, которую можно квалифицировать как обеспечение безопасности от административного произвола: в данном случае под административным произволом имеются в виду все те действия руководства, которые вступают в противоречие с законодательством о труде, а также с нравственными нормами организационного поведения.

Исследования, проведенные на ряде предприятий Москвы, Подмосковья и Западно-Сибирского региона, свидетельствуют о том, что вопрос соблюдения трудового законодательства и нравственных норм в отношениях «руководитель—подчиненный» следует отнести к особенно актуальным. В частности, к наиболее нарушаемым относятся нерегулярная выплата зарплаты или приостановление ее выплаты, нарушения процедур найма на работу, нарушения, связанные с переводом с одного рабочего места на

другое, с присвоением квалификационных разрядов, с правом на отпуск, с установлением порядка сменности и т. п. Особенно уязвимыми в этом отношении являются женщины и пожилые люди. По существу, явочным порядком установлен возрастной ценз на профессии, которые не включены в число профессий с ограничением возраста. При этом административный произвол нарастает особенно в отношении найма и увольнения, выплат компенсации, оформления трудового стажа, форм зарплаты и т. д. Можно сказать, что административный произвол различного вида стал нормой в отношениях между работодателем и персоналом.

Если стремиться к утверждению корпоративных ценностей в деятельности организации, то целесообразно с целью улучшения удовлетворения потребности в безопасности прибегнуть к следующим организационным мероприятиям, которые будут способствовать использованию морально-психологических стимулов в создании положительной нравственно-психологической атмосферы. Вот наиболее эффективно показавшие себя направления совершенствования управленческой деятельности:

– разработка кодекса нравственно-психологических основ организационного поведения;

– внедрение технологий поведения руководителей в конфликтных ситуациях;

– внедрение стандартов и формирование традиций по найму и адаптации персонала;

– внедрение контроля над неформальными отношениями между различными группами персонала;

– внедрение стандартов делового и административного общения в организации;

– внедрение фирменного стиля оформления и представления документации, регулирующей трудовые и административные отношения персонала и организации;

– повышение правовой грамотности управленческого персонала; информирование персонала об организационном порядке и ответственности за его нарушение;

– активизация партисипативных структур управления с целью установления положительной нравственно-психологической атмосферы в организации;

– стимулирование (в том числе и материальное) управленческого персонала за эффективное организационное поведение (в частности, стимулирование посредством планирования карьеры);

– анализ деятельности руководителей перед аттестацией с учетом выполнения программ, обеспечивающих социальную безопасность персонала.

Конечно, для предотвращения административного произвола и стимулирования персонала посредством эффективного организационного поведения самую важную составляющую образует профессиональная и социально-психологическая подготовка управленческого персонала. Требования в этом отношении к руководителям и, соответственно, претворение их в управлении будут служить основой для эффективного использования соответствующих стимулов.

Контрольные вопросы

1. Какие ключевые особенности отличают японскую модель управления персоналом?
2. Как отличаются японская и американские модели управления персоналом по критерию преданности организации?
3. Какие особенности мотивации японских работников легли в основу теории «Z» У. Оучи?
4. Какие ключевые особенности отличают американскую модель управления персоналом?
5. Что характерно для российской модели мотивации персонала?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 6 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 62—63).

ГЛАВА 7

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Хорошие указания приносят не меньше пользы, чем хорошие примеры.

Сенека Мл.

Какова роль информации в управлении социально-экономическими системами?

Управление — это информационный процесс, так как взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами устанавливается с помощью информации.

7.1. Понятие информации. Классификация информации

Каждый хочет, чтобы его информировали честно, беспристрастно, правдиво — и в полном соответствии с его взглядами.

Г. Честертон

Информация — любое сообщение об объектах, явлениях, процессах, событиях окружающего мира, выраженное на определённом языке, которое можно воспроизводить разными способами (устно, письменно, на магнитных носителях); это функциональное отображение, т. е. такое отражение, которое возникает, формируется на основе процессов управления и которое обслуживает эти процессы[88]. Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда.

Нехватка нужной информации, как и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

---

[88] Дубовский Д. И. Информация, сознание, мозг. М.: Высшая школа, 1980. С. 97.

Управленческая информация — это совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управленческой системы, используемая для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации.

Информационный ресурс представляет собой сведения, получаемые в общественном производстве (схема 67).

Оперативное использование информации способствует увеличению объема производства, повышению его эффективности. Существует прямая связь между информированностью и степенью удовлетворения трудом (хорошо информированные сотрудники довольны своей работой почти в 70 % случаев, в то время как плохо информированные — только в 41 %).

Особенности информационного ресурса:

– неисчерпаемость;
– сохраняемость и накопляемость;
– способность параллельного использования.

К информации предъявляются следующие требования:

1) количественная и качественная полнота;

2) актуальность;

3) достоверность и точность;

4) полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения (информация средней ценности обеспечивает их снижение до 100 %, высокой — в 2 и более раз, сверхвысокой — более чем в 10 раз);

5) нормальная плотность (насыщенность), т. е. соотношение полезных и общих сведений (выделяют три уровня плотности информации: высокий — 80—100 % полезных сведений; нормальный — 50—80 %; низкий — менее 50 %. Если необходимые для управления сведения в составе информации отсутствуют, она является познавательной; если же сообщения вообще не несут информации, они называются «шумом»);

6) доступность, легкость для восприятия (легкость восприятия во многом обеспечивается эмоциональностью сообщения, которую ему придает общая информация; если ее нет

(т. е. плотность велика), полезная информация оказывается излишне сухой и может игнорироваться).

Информация, используемая в управлении, разнообразна и может классифицироваться по следующим параметрам:

– направление движения (входящая, исходящая);

– источник (внутренняя, внешняя);

– содержание, тип отражаемых отношений (экономическая, социальная, политическая, юридическая);

– спектр применения (одноцелевая, многоцелевая);

– назначение (оперативная, отчётная);

– степень готовности для использования (исходная, промежуточная, конечная);

– способ распространения (устная, письменная, комбинированная);

– степень организованности;

– степень открытости (конфиденциальная, секретная, открытая);

– степень надежности (достоверная, вероятностная, ложная, логичная).

7.2. Сущность и виды коммуникаций

Люблю говорить — это помогает думать.

Т. С. Элиот

Перефразируя знаменитую фразу Шекспира: «Весь мир — театр. В нем женщины, мужчины — все актеры», — можно сказать: «Весь мир — коммуникация. В нем женщины, мужчины — все коммуникаторы и коммуниканты». В этом тезисе и заключена сущность коммуникативного подхода.

Слово ***коммуникация*** пришло в западноевропейские языки из латыни. Оно происходит от лат. *communico* «делаю общим, связываю, общаюсь». В европейских языках много слов, которые имеют сходное происхождение с интересующим нас термином, например, *communion* («сходство, общность»)

communism («коммунизм»), *communal* («общинный, коммунальный»), *commune* («коммуна»).

Коммуникация — это ткань, из которой в мире людей состоит все самое важное. Вне коммуникативных процессов невозможен человек как общественное существо и невозможно общество как мир людей. Коммуникация одновременно с этим может пониматься как среда, в которую погружен человек всю свою жизнь. Она как воздух, которым мы дышим. Мы его не замечаем, но без него существование невозможно. Недаром нарушение способности к коммуникации — аутизм — признано одним из серьезнейших психических расстройств. Любой процесс в человеческом обществе, любое взаимодействие человека с другими социальными субъектами может быть интерпретировано как коммуникация[89].

Коммуникации связывают между собой все функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Руководители получают возможность реализовать лидерские качества. В управленческой деятельности коммуникации занимают 90 % времени, и в 70 % случаев именно проблемы коммуникации являются главной причиной трудностей в управлении.

Исследователи управления Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, Г. Саймон[90] рассматривают коммуникацию в организации «как социальный процесс, образующий саму суть социальной системы. С точки зрения структурных элементов коммуникация в организации является аналогом коммуникативных процессов в иных социальных системах. Результатом же коммуникации выступают либо изменения в знаниях получателя сообщения, либо изменения в его установках, либо изменение его поведения. Однако в силу того, что организации имеют определенную структуру, коммуникация в них достаточно предсказуема и взаимообусловлена «структурными» переменными, такими как статус лиц в организационной иерархии и их полномочия»[91].

---

[89] Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. С. 56.

[90] Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникация в организациях. М.: Экономика, 1980. 176 с.

[91] Кабаченко Т. С. Психология управления. М.: Педагогическое общество России, 2001. 384 с.

Коммуникации связывают между собой все функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Влияние администрирования на процесс принятия решений достигается на всех уровнях организации благодаря внутриорганизационной коммуникации. Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое по форме и по содержанию отличается как от обычного межличностного общения, так и от того, которое характерно для общения профессионалов одного статуса, выполняющих совместно какую-либо работу.

В 2002 г. на одной из международных конференций по проблемам мотивации в Москве был представлен очень интересный доклад голландского исследователя П. Гилветцера, который провел несколько любопытных экспериментов.

Он разбил добровольцев на две группы и показывал им комедии. Одной группе была дана такая инструкция: «Что бы вы ни увидели на экране, вы не должны смеяться», а другой: «Как только вы увидите смешной фрагмент, вы должны подумать: «Какая идиотская шутка, и кто вообще может над этим смеяться?"». Как вы думаете, какая группа лучше справилась с поставленной задачей? Конечно, вторая, поскольку более четко и конкретно поставленная задача значительно повышает вероятность ее выполнения.

Но это еще не все. После выполнения задачи Гилветцер провел исследование членов обеих групп на предмет психологической истощаемости, индекс которой оказался выше у первой группы, поскольку ее членам приходилось прилагать гораздо больше усилий для выполнения задачи. Этот эксперимент Гилветцер проводил и на других добровольцах, но результат всегда был одинаков[92].

Как здесь не вспомнить первый принцип классического научного управления — «четко поставленные цели».

[92] Летуновский В. В. Наука побеждать: Менеджмент по Суворову. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. 184 с.

Все варианты управленческого взаимодействия не только обеспечивают внутриорганизационные связи, но и имеют те же, что и коммуникация, элементы: источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (*прямая и обратная связь*), его получатели, у которых в результате взаимодействия возникают изменения либо в знаниях, либо в установках, либо в поведении. Помимо этого в организации происходят коммуникативные процессы *неформального* общения (личные отношения), в результате чего формируются и распространяются определенные групповые нормы, ценности, существенно влияющие на характеристики групп как субъектов взаимодействия уже в контексте задач управления организацией. При этом каналы, субъекты, средства могут быть самыми разнообразными.

Основные задачи коммуникаций в управлении:

– определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;

– организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;

– формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;

– разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;

– координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;

– разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

В коммуникационном процессе могут возникать различные препятствия: проблемы в организационной коммуникации и в межличностном обмене информацией. В первом случае проблемы возникают в силу перегруженности информацией аппарата управления — проблема связана с обработанной информацией. Следующая проблема — конфликты между отдельными работниками и отдельными подразделениями аппарата управления. Необходимо определить объем информации, порядок и способы ее передачи: анкетный опрос, наблюдения, интервью, экспертные оценки и моделирование управленческих процессов.

Необходим дополнительный анализ: содержание, плотность и точность передаваемой информации, установленные сроки, график передачи. Должны быть установлены методы обработки информации, сформулированы цели, с которыми та или иная информация должна передаваться, необходимо проведение опросов работников управления, проведение различных встреч, создание координационных групп и комитетов, организация сбора предложений и замечаний, должны использоваться различные приемы, повышающие общую информированность сотрудников (внутрифирменные публикации, проведение дней открытых дверей, совещаний и т. д.). В межличностных коммуникациях основные проблемы возникают в связи с особенностями восприятия информации человеком и в связи с особенностями выражения своих идей. Поэтому управленцы привлекают специалистов к обучению коммуникациям.

Система коммуникаций состоит из четырех основных взаимосвязанных элементов:

– лицо, передающее информацию;
– сама информация;
– способ передачи информации;
– лицо, получившее информацию[93].

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Коммуникации являются важнейшим условием принятия обоснованных решений, играют огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации — от 50 до 90 % времени менеджеры тратят на коммуникации. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации — информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т. е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации»[94].

[93] Коротков Э. М. Исследования систем управления. М.: ДеКА, 2003. 335 с.
[94] Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 171.

Согласно ряду опросов, проведенных американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73 % руководителей американских, 63 % — английских и 85 % — японских компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций.

Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации по следующим причинам:

– руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и на ее обработку;

– происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников;

– в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;

– работники организации мало осведомлены о деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде организации, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т. д.

В связи с этим одной из главных целей управления в организации является создание системы коммуникации, ее запуск и контроль ее нормального функционирования.

Сам термин «коммуникация» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанным с построением и функционированием коммуникационных сетей.

Используемые в организации различные виды коммуникаций перечислены в табл. 5.

Таблица 5

Виды коммуникаций[95]

Виды коммуникаций в организации	
По субъектам и средствам коммуникации	Межличностные Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий
По форме общения	Вербальные Невербальные
По каналам общения	Формальные Неформальные
По пространственному расположению каналов	Вертикальные Горизонтальные Диагональные
По направленности общения	Нисходящие Восходящие

Коммуникация в организации — это сложная многоуровневая система (рис. 9), охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и внешнее окружение.

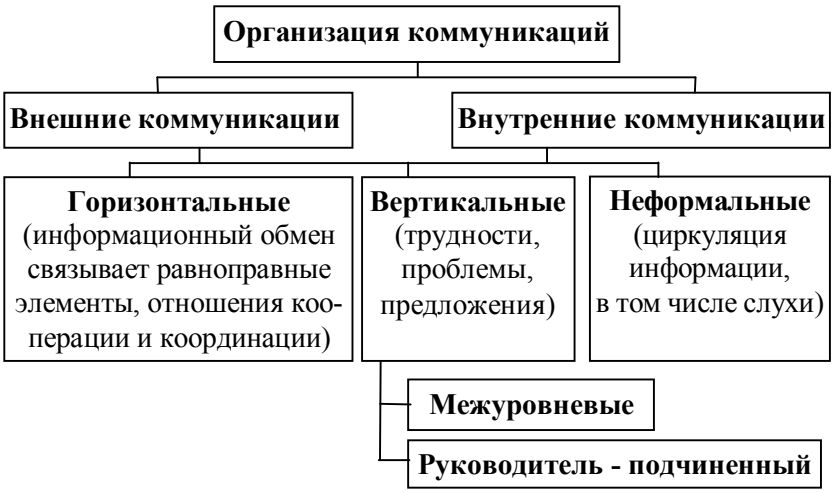


Рис. 9. Структура коммуникаций в организации

[95] Шарков Ф. М. Основы теории коммуникации. М.: Перспектива, 2002. 248 с.

7.3. Нисходящие, восходящие и интерактивные коммуникации в организациях

Если твои губы всегда готовы говорить, отнесись с осторожностью к пяти пунктам: с кем ты говоришь, о ком ты говоришь, как, когда и где ты говоришь.

В. Норрис

Нисходящие коммуникации с позиции личности — установление межличностных связей, с позиции организации — повышение эффективности ее деятельности за счет предоставления персоналу полной информации относительно работы, ее места в системе организации в целом и качества работы каждого сотрудника.

К нисходящей относятся следующие виды коммуникации.

1. Информация о целях и задачах организационной деятельности. Если персоналу не хватает этой информации, они испытывают отчужденность от работы и организации, теряют мотивацию и целенаправленность своей деятельности.

2. Рабочая инструкция — сообщение, определяющее должностные обязанности сотрудников (более подробная при высоком уровне неопределенности).

3. Обратная связь по результатам деятельности — оценка труда работника, позволяющая повысить самооценку и мотивацию работника или скорректировать его деятельность. Приведем характеристики эффективной обратной связи:

– направленность на улучшение качества работы и повышение ценности каждого работника;

– конкретность, конструктивность;

– описательный характер;

– полезность;

– своевременность поступления на работу;

– желание и готовность работников к восприятию обратной связи;

– ясность, четкость выражения, понятность получателю;

– надежность, достоверность.

4. Информация по правилам и процедурам, способствующая социализации работника.

5. Социально-психологическая поддержка, обеспечивающая лояльность предприятию и результатам труда.

К наиболее распространенным средствам нисходящих коммуникаций относятся: доска объявлений; демонстрационные витрины и стенды; циркулярные письма и распоряжения; информационный листок, газета или журнал; групповые обсуждения.

Основные цели нисходящих коммуникаций в организации:

1) ставить конкретные задачи по выполнению работы;

2) обеспечивать персонал информацией о принятых в организации процедурах и практике, смысле исполняемой работы;

3) информировать подчиненных о качестве их работы;

4) предоставлять идеологическую информацию для облегчения восприятия целей организации.

Средства реализации нисходящих коммуникаций — рабочие печатные материалы (руководства, письма и т. д.), устные средства (прямые приказы, заседания и др.).

В целом нисходящие коммуникации обычно носят бюрократизированный, директивный характер. Один из самых полезных контрольных перечней для совершенствования устной и письменной коммуникации — методика «5 С», которая подразумевает оценку сообщения по следующим критериям:

1. Ясность (*clarity*) — сообщение должно быть настолько однозначно и логически выдержанным, насколько это возможно;

2. Полнота (*completeness*) — постарайтесь представить себя получателем сообщения и прочитать или прослушать его через установку восприятия;

3. Краткость (*conciseness*) — вдумчивый подбор необходимых слов;

4. Конкретность (*concreteness*) — порой мы впустую тратим время и способности, когда вписываем реальные факты в абстрактную терминологию, чтобы произвести впечатление;

5. Корректность (*correctness*) — безупречное выполнение методов коммуникации совершенно бесполезно, если само сообщение составлено некорректно[96].

[96] Степанова И. С. Менеджмент в строительстве. М.: Юрайт, 1999. 540 с.

Влияние нисходящих коммуникаций на получателей информации состоит в следующем:

– интерпретируя информацию, люди следуют по пути наименьшего сопротивления;

– люди более открыты для сообщений, которые соответствуют их представлениям, идеалам и ценностям;

– сообщения, способствующие удовлетворению потребностей, воспринимаются легче;

– сообщения, не соответствующие ценностям человека, вызывают большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;

– сообщение, кажущееся сообразным в одной ситуации, в другой может казаться нецелесообразным;

– когда люди видят изменения во внешней среде, они более открыты по отношению к поступающим сообщениям.

Для ***восходящих коммуникаций*** необходимы партисипативный (ориентированный на человека) подход, вовлечение подчиненных в процесс управления и наделение их полномочиями.

Повышение эффективности восходящих коммуникаций обеспечивают:

1) процедура обжалования, позволяющая работнику обратиться к руководителю с жалобой в обход своего непосредственного начальника;

2) политика открытых дверей для сотрудников;

3) консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из компании;

4) партисипативные методы;

5) назначение специального представителя менеджмента (для тех, кто чувствует несправедливое отношение к себе в подразделениях, притеснение по каким-то мотивам).

Помимо восходящих и нисходящих коммуникаций, в организации присутствуют горизонтальные потоки информации, которые зависят прежде всего от людей и их поведения.

Вследствие динамического, межличностного характера процесса коммуникации ***интерактивные формы*** более естественны, чем горизонтальные формы коммуникаций.

Интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Коммуникации с лицами, равными по положению, статусу в организации, обеспечивают индивиду социальную поддержку, что может иметь как позитивные (если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач организации), так и негативные и даже деструктивные (если у сотрудников нет потребностей в объединении) последствия. Интерактивные коммуникации между сотрудниками одного уровня могут быть неудачными при осуществлении нисходящих и восходящих коммуникаций.

Цели интерактивных коммуникаций:

1) координация заданий (регулярный сбор руководителей для обсуждения вклада подразделений организации в достижение общей цели);

2) решение проблем (обсуждение того, как следует работать при возникновении угроз сокращения бюджета и т. д.);

3) обмен информацией;

4) разрешение конфликта (сбор для обсуждения внутренних или межгрупповых конфликтов).

Важная и значимая информация может быть представлена неформальной системой коммуникаций, являющейся способом осуществления интерактивных коммуникаций в организации на одном уровне.

7.4. Деловые переговоры

> Высказано — не означает, что услышано. Услышано — не означает, что поняли. Поняли — не означает, что согласны. Согласны — не означает, что приняли. Приняли — не означает, что претворили в жизнь. Претворили в жизнь — не означает постоянство.
>
> *К. Лоренц*

Исследования показали, что у руководителей высшего звена успех деятельности на 80 % определяется именно умением иметь дело с людьми. Анализ личных дел управляющих, прове-

денный в разных странах, показал, что у тех из них, кто сделал блестящую карьеру, по этому показателю всегда высшие оценки, а у неудачников — плохие.

Наибольшие пробелы оказались в умениях, крайне важных в управленческой деятельности:

– убеждать;
– предотвращать и разрешать конфликты;
– скрыто управлять собеседником и защищаться от манипуляций;
– располагать к себе собеседника;
– управлять деловой беседой, ходом переговоров;
– эффективно использовать рабочее время.

Более 70 % времени деловой человек тратит на общение. От того, насколько грамотно построено это общение, зависит:

– результативность переговоров;
– степень взаимопонимания с партнерами;
– удовлетворенность работников своим трудом;
– морально-психологический климат в коллективе;
– взаимоотношения с различными государственными органами и т. д.

Выделяются следующие виды деловых бесед:

– собеседование при приеме на работу;
– разъяснение при получении задания;
– отчет о проделанной работе;
– критика за упущения;
– беседа при увольнении;
– переговоры;
– совещания.

Каждый вид беседы имеет свои особенности. Сейчас обратимся к общим, присущим беседам всех видов.

Всякий из своего опыта знает, что если беседа проиграна, то вести с тем же лицом повторный разговор на ту же тему, даже с новыми аргументами, дело трудное и порой безнадежное. Отсюда следует два вывода.

1. Необходимо готовиться к беседе. Это увеличит вероятность благоприятного исхода.

2. Особенно тщательной подготовки требуют беседы, в ходе которых вы хотите изменить мнение собеседника.

Чем более важен для вас результат беседы, тем больший набор правил следует использовать. Как показывает опыт, правила действуют одинаково эффективно как в деловом общении, так и в житейской беседе.

Десять правил подготовки и проведения делового разговора

1. *Сформулируйте конкретные цели.* Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. Причем это полезно не только инициатору, но и другой стороне.

2. *Составьте план беседы.* Для достаточно серьезной беседы составить план в уме не удастся. Не зря говорится, что «самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти», а также и то, что «не записанное на бумаге — это пустые мечтания».

Записывая тезисы беседы, мы решаем следующие задачи:

– оттачиваем формулировки;

– выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;

– продумываем аргументы, приводя их в систему;

– подбираем необходимые документы, материалы;

– определяем состав участников.

Следует помнить, что для управляемости ситуацией целесообразно стремиться к минимальному числу участников, так как каждый участник может привнести элемент неопределенности (поскольку присутствие других лиц может быть небезразлично собеседнику. Его поведение также будет менее предсказуемым.

3. *Выберите время.* Время должно быть удобно для вас и вашего собеседника и достаточно для разговора. Рискованно начинать беседу накануне совещаний и других заранее запланированных дел. Не следует включаться в беседу сразу после событий, вызвавших душевное волнение, нервное потрясение, гнев.

4. *Выберите подходящее место.* Оно должно максимально способствовать целям разговора, ничто не должно мешать,

отвлекать (мешают телефонные звонки и посетители). Для разговора по душам с подчиненным подойдет его кабинет, где он чувствует себя увереннее. В кабинете можно создать различные зоны общения:

– официальная — вы находитесь на своем месте, за столом;

– полуофициальная — располагаетесь напротив посетителя за приставным столом, как бы приравнивая этим свой статус к статусу собеседника;

– неофициальная — за журнальным столиком, в креслах и т. д.

5. *В первой части разговора необходимо привлечь внимание и добиться атмосферы взаимного доверия.* Сделать это нелегко, так как мы не умеем слушать, больше любим говорить. Причем мужчины — худшие слушатели. Если вы будете говорить только о ваших проблемах, на успех рассчитывать трудно.

Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, что его может заинтересовать в вашем предложении, т. е. начните разговор с интересной для собеседника темы.

Инициатор беседы должен быть пунктуален.

Способствуют непринужденной, доброжелательной атмосфере комплименты, такие слова, как «рад вас видеть» и т. п.

6. *Подчиняйте свою тактику целям.* Направление беседы можно регулировать вопросами. Они бывают «открытые», на которые нельзя ответить односложно (А почему? Как вы думаете?) и «закрытые», на которые предполагается ответ «да—нет». Они необходимы для получения согласия, убеждения.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

7. *Старайтесь, чтобы больше говорил ваш собеседник.* Из двух беседующих психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит. Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов. При этом можно добиться следующего:

– максимально расположить к себе собеседника;

– получить наиболее полную информацию;

– вам будет легче убеждать, ведь вы достаточно информированы;

– легче выходить из затруднительного положения.

Это правило позволяет пользоваться методом косвенной консультации.

Важно, чтобы собеседник высказался максимально.

8. *Будьте на высоте положения.* Это относится прежде всего к критикующему. Делать замечания подчиненным важно, но непросто. Поэтому соблюдайте следующие рекомендации:

– выслушивайте объяснения;

– сохраняйте ровный тон (в правилах руководящего персонала многих корпораций, фирм есть и такое: «Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение!»);

– прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить, и похвалите. Ведь недовольство критикой заслоняет значительную часть конструктивного смысла замечаний.

9. *Фиксируйте полученную информацию.* Рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по его окончании сделать короткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны) в деловом блокноте. Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

10. *Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.* Человек лучше запоминает то, что услышал в начале разговора, а делает то, что услышал в конце. Если же, завершая беседу, вы решили дружески поболтать о чем-то, то этим снизите эффект ваших предшествующих усилий[97].

Кроме того, следует иметь в виду, что во время презентации 55 % всей информации мы получаем при помощи языка телодвижений: поз, жестов, контакта глазами, положения в пространстве, 38 % информации передается тоном вашего голоса и только 7 % — содержанием речи. Благодаря невербальной коммуникации можно считывать информацию прямо со своего собеседника. Еще Фредерик Шиллер писал: «Из слов человека можно только заключить, каким он намерен казаться, но каков

[97] Шейнов В. П. Практические приемы менеджмента. М.: Амалфея, 2003. 160 с.

он на самом деле, приходится угадывать из его мимики, ужимок при высказывании слов, из тех движений, которые он делает непроизвольно». Невербальное (в том числе кинетическое) поведение человека очень информативно в силу своей высокой степени достоверности (оно практически не осознается людьми и его невозможно полностью контролировать). Психологические механизмы невербального поведения в настоящее время активно изучаются[98].

7.5. Роль коммуникационного процесса в обеспечении информацией системы управления организацией

Мудрые люди обдумывают свои
мысли, глупые — провозглашают их.

Г. Гейне

На всех этапах развития общества одной из главных практических проблем управления оставались неэффективные коммуникации. Но с бурным развитием новых информационных и коммуникативных технологий стали активно происходить процессы инвестирования в информационную и коммуникационную инфраструктуру конкуренции.

Информационная технология включает в себя:

1) комплексы материальных средств (носители информации, технические средства измерения, передачи, обработки);
2) способы взаимодействия комплексов;
3) методы организации работы с информацией.

В целях информационного обеспечения характерно применение, особенно в крупных организациях, внутренних информационных систем, основными элементами которых являются технические средства обработки информации, каналы связи и сама информация, зафиксированная на определенных носителях.

[98] Коваленко М. Ю. Управление кадрами. В помощь руководителю. Ростов н/Д: Феникс, 2004. 256 с.

Внутренние информационные системы —совокупность информационных потоков, удовлетворяющих потребности принятия управленческих решений (компьютер, внутренние и внешние каналы передачи информации, информация на носителях).

Функции (задачи) внутренних информационных систем:

– удовлетворение потребности каждого менеджера в необходимой ему информации определенного характера, содержания и объема;

– разработка программного обеспечения и использования банков данных;

– определение потребностей в технических средствах и уровней затрат на их потребление и эксплуатацию;

– координация всех работ по информационному обслуживанию;

– автоматизация обработки и выдачи документов и текстовой информации.

В настоящее время информационные технологии охватывают не только управленческие, но и производственные процессы, поэтому обеспечивают создание не только автономных, но и *интегрированных компьютерных систем.* Развитие ***информационных систем управления*** стало решающим фактором для успешной деятельности организаций в условиях конкуренции. От руководителей информационных систем управления требуются понимание целей организации и полная информированность о состоянии дел. Планы развития систем должны быть согласованы со стратегическими планами организации.

При разработке стратегии развития информационной системы управления организации необходимо учитывать, что целью этой системы является рационализация процесса управления (в частности, процесса принятия управленческого решения), а не процесса обработки данных. Информационная система управления организации обеспечивает:

– информирование руководства и персонала организации о внешней и внутренней средах;

– информирование об организации внешней среды прямого воздействия (клиентов, поставщиков, трудовые ресурсы, государственные органы, население, общественность);

– интеграцию всех систем менеджмента организации (управление производством, качеством, кадрами, маркетингом, финансами, воздействием на окружающую среду);

– совершенствование системы управления организацией (рациональное использование ресурсов организации, контроль качества, повышение производительности персонала, сокращение уровней управления);

– анализ текущего состояния организации, сравнение с предыдущими периодами, прогнозирование развития событий;

– подготовку всех видов отчетов;

– создание новых продуктов и услуг;

– защиту и целостность данных и глобальный доступ к информации, требуемой для ведения бизнеса.

Развитие информационных систем привело к появлению нового подхода к управлению организацией, который получил название ***контроллинг*** (управление управлением). Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой процесс управления, а лишь переводит его на качественно новый уровень. Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования организации. В основе его лежит стремление обеспечить успешное функционирование организации в долгосрочной перспективе путем:

– адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;

– согласования оперативных и тактических планов со стратегическим планом развития организации;

– координации и интеграции оперативных и тактических планов по разным функциональным целям;

– создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;

– создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;

– адаптации организационной структуры управления к изменениям в стратегии организации, повышения ее гибкости и

способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды.

Темпы развития информационных технологий поражают своей стремительностью и перспективными возможностями: информационное общество не требует от работников физической силы; успеха добиваются активные, образованные и целеустремленные люди; в информационном обществе женщина бросает вызов мужчине и теснит его во всех сферах, где мужчина привык чувствовать себя хозяином; женщины руководят мужчинами на работе, отказываются от финансовой поддержки со стороны мужчин, стремясь быть максимально независимыми.

Переход к новому информационному обществу, отмечает А. И. Ракитов, становится возможным тогда, когда социальная деятельность направлена в первую очередь на производство услуг и знаний. Основная задача информационного общества связана с обеспечением права и возможности гражданина вне зависимости от времени и места его нахождения получить необходимую ему информацию[99].

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятий «информация» и «коммуникация». Охарактеризуйте коммуникацию как процесс.
2. Каково содержание каждого из компонентов коммуникационного процесса?
3. Какие различают каналы передачи информации?
4. Что выступает источниками «шумов» в процессе коммуникации?
5. Что характерно для радиального типа коммуникативных сетей? Для взаимосвязанного типа?
6. Каковы основные рекомендации для проведения успешных деловых переговоров?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 7 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 64—75).

[99] Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. С. 67.

ГЛАВА 8

КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ

У меня нет формулы успеха. Но могу предложить формулу неудачи — попытайся понравиться всем.

Г. Своп

Какое у Вас отношение к конфликтам? Позитивное? Почему всегда или почти всегда негативное?

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает[100].

Что же это за явление и чем оно опасно? И опасно ли?

Хотим мы этого или нет, конфликт личностный или социальный — постоянный спутник нашей жизни, и потому исследования в этой области чрезвычайно актуальны. Изучение конфликта интересно еще и потому, что умение конфликтовать является существенным условием профессиональной успешности и жизни в целом.

8.1. Понятие конфликта, виды конфликтов, причины возникновения

С кем приходится иметь дело, с тем будь сговорчив и учтив; ведь и собака, виляя, видит ласку, а кусаясь — палку.

Эзоп

Принято считать, что ***конфликт*** — это противоречие, которое возникает между людьми, коллективами из-за непонима-

[100] Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. С. 43.

ния, отсутствия согласия (столкновение противоположно направленных интересов). Он страшен не сам по себе, а последствиями неправильного к нему отношения, незнания законов его протекания. В ситуации конфликта мы все хотим прийти к ощущению победы. Как говорится, «все несчастья человека от того, что он видит свое предназначение только в счастье».

Но каждому из нас знакомы состояния:

– стресса (состояние человека, возникающее в ответ на экстремальные ситуации; оно может играть и положительную роль — повышает тонус организма, морально закаляет);

– фрустрации (осознание невыполнимости желаемого, приводящее порой к утрате волевого контроля над поведением);

– кризиса (проблема, от которой нельзя уйти или которую невозможно решить в короткое время и привычным способом. Иногда сопровождается кажущейся потерей смысла жизни)[101].

Каждое их этих состояний часто является предвестником или следствием конфликтной ситуации.

Конфликты различают по их значению для организаций, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для ***конструктивных*** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, создает условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Дискуссии и споры нужны нам как инструмент выхода из застоя, в котором иногда оказываются политика, экономика, наука. «Когда в какой-либо науке нет противоположных взглядов, нет борьбы, то эта наука идет по пути к кладбищу, она идет хоронить себя», — считал академик П. Л. Капица[102].

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объек-

[101] Большаков А. С. Менеджмент: Золотые алгоритмы. СПб.: Литера, 2001. 174 с.

[102] Капица П. Л. Приглашение к спору // Юность. 1967. № 1. С. 79.

тивно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие *стадии* протекания:

1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;

2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

3) конфликтные действия;

4) снятие или разрешение конфликта;

5) послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную *структуру.* В любом конфликте присутствует *объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта — *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта

(кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению конфликта за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов его структуры.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им[103].

Конфликтология как самостоятельная научная дисциплина стала развиваться в XX в., хотя путь к ее формированию был весьма долгим. На протяжении многих веков философы стремились понять суть противоречий в природе и обществе, в мышлении и в человеческой душе, между людьми, общественными классами, государствами. Еще со времен Гераклита, Платона, Аристотеля, позднее в трудах Дж. Локка и Р. Декарта, И. Канта и В. Гегеля, в трудах русских философов Вл. Соловьева и Н. Бердяева, а также многих других мыслителей можно найти много интересных рассуждений о конфликте как социальном явлении.

Люди по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Рисунок в приложении к данному пособию иллюстрирует возможные причины конфликтов в организации.

Типы конфликтов:

– конфликт целей (участвующие в конфликтной ситуации стороны по-разному видят конечное состояние объекта);

– конфликт взглядов (идей, мыслей);

– чувственный конфликт (у участников различны чувства и эмоции, люди могут вызывать друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия).

[103] Психология и этика делового общения. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 415 с.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации.

1. *Внутри личности.* Внутриличностный конфликт возникает внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

2. *Между личностями.* Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с точки зрения целей, расположений, ценностей или поведения.

> Как много споров могло бы быть прекращено, если бы участники договорились дать определение своим терминам.
>
> *Аристотель*

3. Внутри группы. Внутригрупповой конфликт — это столкновение двух или более групп в организации, влияющее на результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате смены руководства, появления неформального лидера и т. п.

4. Между группами. Противостояние может иметь профессионально-производственную (конструкторы—производственники—маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы.

5. Внутри организации. К разновидностям внутриорганизационного конфликта относятся:

– вертикальный (между уровнями управления в организации);

– горизонтальный (между равными по статусу частями организации и чаще всего выступает как конфликт целей);

– линейно-функциональный (между линейным руководством и специалистами);

– ролевой (возникает, когда индивид получает неадекватное его роли задание)[104].

Руководителю важно правильно реагировать на агрессивное поведение конфликтующих. Серьезным препятствием для внимательного слушания является то, что мозг работает значительно быстрее, чем язык; мозг способен воспринимать 500 слов в минуту, в то время как человек говорит со средней скоростью всего лишь 100 слов в минуту. Различие между скоростью мысли и скоростью речи является огромной помехой для правильного слухового восприятия[105].

8.2. Диагностика конфликтов и управление

> Как лекарство не достигает своей цели, если доза слишком велика, так и порицание и критика — когда они переходят меру справедливости.
>
> *А. Шопенгауэр*

Управление конфликтами является одной из важных функций руководителя. В среднем на разрешение различного рода конфликтов руководители тратят около 20 % своего рабочего времени.

Диагностика конфликта — определение состояния развития конфликта. Цель диагностики — разработка способов воздействия на участников конфликта, прекращение или перевод конфликта в другую, более спокойную стадию.

Управление конфликтами — деятельность, направленная на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта.

---

[104] Большаков А. С. Менеджмент: Золотые алгоритмы. С. 45.

[105] Кремень М. А. Практическая психология управления. Минск: ТетраСистемс, 2011. 400 с.

Что же касается негативной обратной связи, то она всегда была у него [Суворова] такой, чтобы не демотивировать подчиненного, не вызвать у него ощущение безнадежности. Вот что по этому поводу говорил сам Суворов: «Умеренное военное наказание, смешанное с ясным и кратким истолкованием погрешности, более тронет честолюбивого солдата, нежели жестокость, приводящая в отчаяние». В то же время в одном из своих приказов он настаивает на том, чтобы ни одно нарушение не оставалось без наказания: «В случае оплошности взыскивать и без наказания не оставлять, понеже ничто так людей к злу не приводит, как слабая команда»[106].

К межличностным методам управления конфликтами можно отнести разработанную К. У. Томасом и Р. Х. Килменном стратегию поведения в конфликтной ситуации с осознанным выбором определенного стиля поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на пять основных стилей поведения при конфликте: уклонение, противоборство, сотрудничество, уступчивость, компромисс.

Стиль *ухода из конфликта (уклонение)* может дать возможность развития и в конечном итоге разрешения конфликта. Хотя в отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность, в большинстве случаев игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения в следующих случаях:

– если считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими, более важными задачами;

– если знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

– если обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

– если хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

– если считает, что решить проблему немедленно опасно,

[106] Летуновский В. В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. С. 111.

так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

– если подчиненные могут сами урегулировать конфликт;

– если решение проблемы может ухудшить здоровье;

– если в конфликте участвуют сложные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т. п.

При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль *разрешения конфликта силой (противоборство)* характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Его можно использовать, если вы человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом и достаточной властью или если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас.

Однако, как и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

> Остерегайтесь того, кто знает ответ прежде, чем поймет вопрос.
>
> *С. Н. Манаско*

Стиль *сотрудничества* отличается как высокой степенью личной вовлеченности, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. Этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромисса, но необходимо найти общее решение;

2) если основная цель — приобретение совместного опыта работы и стороны способны выслушать друг друга;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтующей стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиление личной вовлеченности сотрудников в деятельность;

5) обе стороны обладают достаточно равной властью, чтобы также на равных искать решение проблемы.

При таком подходе выигрывает каждая из сторон.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти в положение другой стороны *(уступчивость)*. Томас и Килменн считают, что иногда это единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль *компромисса* заключается в таком поведении, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс оценивается окружающими в целом благоприятно, он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне.

Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

4) компромисс позволит хоть что-то получить, и это лучше, чем все потерять;

5) в результате компромисса удастся сохранить взаимоотношения.

При компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон.

Компромисс — искусство разделить пирог так, чтобы каждый поверил, что ему достался самый большой кусок.

Структурные методы управления конфликтами — методы, связанные с изменениями в структуре организации, пере-

распределением полномочий, новациями в организации труда, принятой системе стимулирования и т. д. Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

Среди структурных методов выделяют следующие:

– методы, связанные с использованием руководителем своего положения (приказ, распоряжение, директива и т. п.);

– координационные и интеграционные механизмы;

– методы, связанные с «разведением» частей организации — участников конфликта — по ресурсам, целям, средствам и т. д. или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор и т. п.);

– разработка общеорганизационных целей;

– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника, а не только расчетно-учетными функциями);

– разработка системы вознаграждения.

Аналитические методы основаны на системном анализе конфликтов и нахождении оптимальных путей их разрешения.

При этом руководителю помогают смягчить конфликт или агрессию такие приемы:

– кооптация — предоставление временной власти конфликтующему;

– похвала в группе;

– правильное проведение беседы с агрессором;

– похвала перед критикой;

– активное слушание;

– попытка стать экспертом в его проблемах[107].

[107] Психология и этика делового общения. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 415с.

Как верно подметил один из ведущих отечественных психологов А. Г. Асмолов, «наряду с конфликтом биологи, историки, социологи и психологи все зорче начинают различать многочисленные феномены симбиоза непохожих друг на друга видов, этносов, конфессий, партий и личностей. Если бы не было толерантности как универсальной нормы существования различных форм эволюционного развития, то волны агрессии, конфликтов, нетерпимости, фанатизма, геноцида, ксенофобии, человекофобии давно бы стерли любые проявления разнообразия на Земле. И всеобщая гомогенность, однородность, тоталитарность, серость, неподвижность воцарились бы в мире»[108].

Запрещенные приемы оценки результатов работы и работников:

1. Нельзя давить сотрудника унизительной критикой;
2. Не надо оценивать людей, лучше оценивать обстоятельства;
3. Не стоит искать виновных, лучше искать причины и пути их устранения;
4. Не задевайте личность работника, лучше проанализируйте его действия и операции;
5. Не используйте только один метод управления по отрицательным отклонениям, лучше применяйте метод управления путем позитивного подключения положительных сдвигов, а первый — только в исключительных случаях;
6. Не копите претензии для публичного разноса, лучше высказывайте их наедине с работником по мере обнаружения (не высказывайте обвинения в большой, «неперевариваемой дозе»);
7. Прежде чем обвинить сотрудника, проанализируйте и свою вину (как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, был ли он обеспечен всем необходимым, знал ли о вознаграждении, определена ли была мера ответственности);
8. Не преуменьшайте значимости вклада сотрудника. Не бойтесь перехвалить. Успех чаще окрыляет, чем расслабляет;

[108] Асмолов А. Г. Практическая психология и проектирование вариативного образования в России: от парадигмы конфликта — к парадигме толерантности // Вопросы психологии. 2003. № 4. С. 3.

9. Если сотрудник называет причины срыва задания, не отмахивайтесь от них. Он действительно лучше видит причины срыва, чем кто-либо другой. Взгляните на них как на проблемы, которые надо решать, и подключите его к их решению;

10. Если все же нужно высказать негативную оценку, то соблюдайте следующие рекомендации:

– говорите твердым уверенным голосом, не смущаясь и не извиняясь, но без раздражения, стремления унизить;

– оценивайте только деятельность, но не личность;

– разграничивайте свое отношение к нему как к работнику и как к человеку;

– не старайтесь внушить подчиненному, что он безнадежен, наоборот, демонстрируйте веру в то, что он исправится;

– после отрицательной оценки и трудной беседы переключите разговор на что-то нейтральное;

11. Исключайте по возможности субъективизм в оценке подчиненных. Разработайте совместно с ними объективные показатели оценки результатов их работы. Пусть они работают в качестве экспертов.

12. Не стремитесь наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием может быть и сделает работников более осторожными и усердными, но он же снижает инициативу и склонность экспериментировать. Помните, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки[109].

8.3. Управление эмоциональным интеллектом

Мы все закипаем при разных температурах.

Р. Эмерсон

Уменьшилось ли бы количество конфликтов, если бы человек мог легко управлять своими эмоциями? Можно ли этому научиться? Зависит ли это от интеллекта?

[109] Кремень М. А. Практическая психология управления. С. 34.

Сочетание «эмоциональный интеллект» впервые использовал в 1990 г. в одноименной научной статье П. Салоуэй, один из исследователей гуманистической волны. П. Салоуэй и его соавтор Дж. Майер определяли эмоциональный интеллект как «способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов». По их мнению, эмоциональный интеллект включает в себя четыре составляющие:

1) способность воспринимать или чувствовать эмоции (как свои собственные, так и другого человека);

2) способность направлять свои эмоции в помощь разуму;

3) способность понимать, что выражает эмоция;

4) способность управлять эмоциями[110].

Д. Карузо писал: «… очень важно понимать, что эмоциональный интеллект — это не противоположность интеллекту, не триумф разума над чувствами, это уникальное пересечение обоих процессов».

Управление собственными эмоциями и чувствами предполагает, в первую очередь, их осознание и контроль над формой их проявления, ибо, как говорится, «язык тела правдивее языка головы».

Осознание эмоции предполагает:

1) исчерпывающую характеристику самой эмоции;

2) понимание связей между эмоцией и вызвавшими ее факторами;

3) понимание связей между эмоцией и действиями, к которым она побуждает;

4) собственно управление эмоциями и их контроль.

Важным качеством успешного менеджера является эмпатия — способность «вживания» в другого человека. Если менеджер способен встать на место собеседника и лучше, чем он сам мог бы это выразить, понять, чего же он ждет, — успех обеспечен. Как показывает практика, из подобных людей выходят первоклассные менеджеры.

[110] Добреньков В. И., Жабин А. П., Афонин Ю. А. Социология менеджмента. С. 65.

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, могут управлять своей эмоциональной сферой, и поэтому в обществе их поведение более адаптивно и они легче добиваются своих целей во взаимодействии с окружающими.

Основу развития необходимых лидерских способностей составляет *самоуправляемое обучение* — целенаправленное развитие или укрепление какого-то качества той личности, какой человек является и (или) какой хотел быть. Это требует прежде всего создания человеком цельного образа своего идеального «Я», а также точной картины своего реального «Я» — иными словами, осознания того, кем он является на данный момент. Такое самоуправляемое обучение особенно эффективно и результаты его сохраняются надолго, если, работая над преображением своей личности, индивид глубоко продумает весь процесс и отдельные его этапы.

Модель обучения была разработана Р. Бояцисом, который уже в течение 30 лет работает в области развития лидерских навыков как консультант по организационному поведению и независимый исследователь. Согласно модели Бояциса, процесс самоуправляемого обучения включает в себя пять этапов, связанных с разрывом между желаемым и действительным[111].

Цель состоит в том, чтобы использовать каждый из них в качестве инструмента индивидуальных метаморфоз, необходимых лидеру для овладения навыками эмоционального интеллекта (рис. 10).

Такой тип обучения носит циклический характер. Его этапы не укладываются в гладкую, упорядоченную схему, а развертываются в определенной последовательности, причем каждый этап требует затрат времени и сил. В результате тренировок новые привычки со временем становятся чертами новой личности. Часто изменениям в сфере привычек, в области эмоционального интеллекта и в стилях лидерства сопутствуют перемены в стремлениях и мечтах, в идеальном «Я». И цикл запускается вновь. Иными словами, этот процесс личностного роста и адаптации охватывает всю жизнь.

[111] Там же. С. 65.

Рис. 10. Модель обучения Р. Бояциса

На *первом этапе,* когда человек рисует идеальный образ своего «Я», в нем пробуждается желание развивать свои лидерские способности: он начинает ясно представлять себе ту личность, какой он хочет быть.

Это и становится тем источником энергии, который поддерживает горение, необходимое для осуществления трудного и нередко полного разочарований процесса преобразований.

Второй этап напоминает внимательное изучение своего отражения в зеркале: индивиду необходимо ясно осознать, кто он есть на самом деле, каким его видят другие и каковы его убеждения. Какие-то черты совпадут с представлением об идеальном и потому могут считаться достоинствами, другие же будут представлять разлад между желаемым и действительным. Подобное осознание своих сильных качеств и имеющихся несоответствий готовит почву для изменения стиля общения и выработки стиля лидерства.

Чтобы перемены прошли успешно, индивиду нужно разработать программу совершенствования — *третий этап.* План действий должен представлять собой детальное руководство, в котором будет расписано изо дня в день, что и как надо делать, чтобы усилить свои достоинства и приблизиться к своему идеалу. Программа должна быть адекватной, соответствовать предпочтениям человека, а также реалиям его жизни и работы.

Четвертый этап — это тренировки полученных новых лидерских навыков.

Пятый этап может возникнуть на любой стадии процесса, поскольку рождение лидера может совершаться только в ходе взаимоотношений с окружающими: необходимы другие люди, чтобы определить идеальное «Я» возможного лидера, выявить его сильные стороны и показать разрывы между желаемым и действительным, разработать программу действий, чтобы экспериментировать и тренироваться.

Чтобы подвести итоги, назовем еще раз стадии цикла, которые проходят люди, действенно преображающие свое «Я»:

1) сформировать образ идеального «Я»: кем я хочу быть?

2) осознать свою реальную сущность, ответив на вопросы: кто я есть, каковы мои достоинства и в чем моя реальная сущность расходится с идеальной;

3) разработать программу самосовершенствования, уяснить, как можно развивать свои достоинства, одновременно сокращая разрыв между реальным и идеальным «Я»;

4) внедрить в практику новые способы поведения, новые навыки и в дальнейшем работать над ними, чтобы достичь уровня совершенного владения;

5) постараться установить с окружающими доверительные отношения, делающие возможными эти изменения.

В идеале приближение к заветному образу происходит через осознание раскола между идеальным и реальным — через внезапное открытие, которое не только стимулирует самосознание, но и пробуждает стремление к изменениям.

8.4. Технологии управления эмоциональным интеллектом

> Если бы дом можно было воздвигнуть с помощью крика, осел ежедневно бы строил по два дома.
>
> *Ахыкара*

Проблема эмоциональной саморегуляции — одна из важнейших психолого-педагогических проблем, актуальных для личностного и профессионального развития современного сотрудника. Получаемые психологические нагрузки приводят в дальнейшем к развитию у человека профессионального стресса.

Личностный и профессиональный рост современного сотрудника невозможен без самопознания, с которым тесно связаны эмоциональные переживания.

Шаг 1: *самопознание* — это способность познать:

- свои цели ближайшие и дальние;
- убеждения, касающиеся самого себя и окружающих;
- ценности;
- импульсы, которые влияют на то, как мы работаем;
- правила, по которым мы живем;
- свой внутренний голос.

Шаг 2: *управление эмоциями, применение техники буфера беспокойства.* Еще одним методом исключительно эффективного управления эмоциями является пятиэтапная техника «заморозки». Она заключается в следующем:

1. Распознайте чувства, ведущие к стрессу, «заморозьте» их. Выждите некоторое время;
2. Сделайте целенаправленную попытку отвлечься от лихорадочных размышлений или тревожащих вас эмоций;
3. Сохраняйте спокойствие, вспомните положительное забавное чувство, которое вы пережили в прошлом;
4. Спросите себя: «Какой отклик будет более эффективным в этой стрессовой ситуации?»;
5. Прислушайтесь к себе.

Шаг 3: *самомотивация как принятие человеком новых условий деятельности с ответственностью за результат и внутренним контролем над достижением цели.* Для этого необходимо предпринять четыре главных действия:

– вести с самим собой только позитивную беседу;
– построить эффективную сеть поддержки;
– мысленно представить себе вдохновляющего вас ментора (наставника) — реального или воображаемого;
– создать проводящую среду (воздух, свет, визуальные образы и др.).

Шаги 4 и 5: межличностный интеллект, управление отношениями. ***Отношения*** — объединение двух и более людей, способствующее взаимной выгоде.

Причины распада отношений:

– нереальные ожидания;
– недостаток сопереживания;
– незрелость (низкий эмоциональный интеллект);
– зависимость/взаимозависимость;
– неумение отстаивать собственные потребности;
– плохая коммуникация;
– неэффективные стратегии разрешения конфликтов;
– личностные различия (разные картины мира).

Эффективными отношения делают взаимность; навыки; работа на перспективу; работа по принципу «ты мне — я тебе».

Самомотивация сегодня — это управленческая технология, умение длительное время обходиться без внешних стимулов и контроля, в том числе в сложных и ответственных ситуациях. Подобными навыками чаще владеют люди, которых побуждает к работе стремление максимально раскрыть свои таланты и способности. Именно поэтому самомотивацию можно назвать скорее жизненной позицией, чем управленческой характеристикой. В бизнесе эта позиция присуща руководителям среднего и высшего звена, а также специалистам с высоким профессиональным уровнем.

Умение сформировать в членах группы условия для самомотивации — важный инструмент в руках успешного руководителя для повышения производительности труда, творческого подхода к решению поставленных задач. Однако не следует забывать, что ставка на самомотивацию, без тщательного анализа ситуации и просчета последствий может иметь негативные последствия как для руководителя, так и для подчиненных[112].

Контрольные вопросы

1. Дайте определение конфликта.
2. Какие представления о конфликте существуют?
3. Опишите основные стадии конфликта.
4. Условия возникновению конфликта.
5. Какие основные стратегии разрешения конфликта можно выделить?
6. Какие последствия конфликта можно считать позитивными и негативными?
7. Какие методы наиболее часто используются для управления конфликтами?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 8 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 76—86).

[112] Добреньков В. И., Жабин А. П., Афонин Ю. А. Социология менеджмента. С. 178.

ГЛАВА 9

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Идеи — это капиталы, которые приносят проценты лишь в руках таланта.

А. Ривароль

В повседневной практике понятия новшества, новации, нововведения, инновации, как правило, отождествляются.

Под ***инновациями*** в широком смысле слова понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

Инновационный менеджмент является предметом социологии управления и одним из направлений стратегического управления, осуществляемых на высшем уровне руководства организации.

9.1. Инновационные процессы в социальной организации

Хорошие идеи не воспринимаются автоматически. Они должны быть перенесены на практику с мужественным терпением.

Х. Риковер

Цель управления инновационными процессами в социальной организации заключается в определении основных тенденций научно-технической и производственной деятельности организации в следующих областях:

– разработка и внедрение новой продукции (инновации);

– модернизация и совершенствование выпускаемой продукции;

– развитие производства традиционных видов продукции;

– снятие с производства устаревшей продукции и т. п.

Основной задачей инновационной деятельности является создание новых изделий (или услуг), которые станут основой будущей производственной деятельности организации.

Инновационную деятельность и инновационный менеджмент в социальной организации связывают: теория и практика общего менеджмента организации, управление персоналом, маркетинг, производственный менеджмент, логистика, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент. Вместе с тем в организации инновационная деятельность относительно обособлена, что обусловлено неопределенностью ее процессов, спецификой деятельности в инновационной сфере, потребностью в новых идеях, особенностями человеческого восприятия нововведений.

Для организации процесса управления инновационной деятельностью необходимо:

– четко сформулировать цель управления (реализация цели, решение проблемы и т. д.);

– оценить свои возможности, сильные и слабые стороны;

– выбрать методы управления;

– разработать организационную и производственную структуры;

– построить структуру системы инновационного менеджмента.

Система управления инновационным процессом предполагает проведение ряда мероприятий:

1) создание на высшем уровне управления специализированных подразделений — комитетов, советов или рабочих групп — по разработке технической политики (преимущественно в крупных организациях, выпускающих наукоемкую продукцию), в задачу которых входят определение ключевых направлений инновационного процесса и внесение в совет директоров конкретных предложений для принятия решений;

2) создание для координации инновационной деятельности центральных служб, отделений новых продуктов;

3) выделение целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции — самостоятельных подразделений, осуществляющих:

– координацию инновационной деятельности в организации в целом;

– согласование целей и направлений технического развития;

– разработку планов и программ инновационной деятельности;

– рассмотрение проектов создания новых продуктов;

– наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением.

Целевые проектные группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции — самостоятельные хозяйственные подразделения, создаваемые на среднем уровне управления для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта и подчиняющиеся непосредственно высшему руководству. Такие группы способствуют эффективной организации творческого поиска, разработке перспективной продукции и доведению ее до рынка;

4) повышение роли находящихся в составе производственных отделений, отделов, лабораторий, научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;

5) образование венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности;

6) организация консультативной помощи в области нововведений.

Консультационные и аналитические группы выполняют следующие функции:

– прогнозирование развития технологии;

– прогноз спроса на новую продукцию;

– выбор перспективных идей;

– определение тематики исследований;

– координация работы специалистов;

7) создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.

9.2. Цели и задачи управления изменениями

Разумный риск — самая похвальная сторона человеческого благополучия.

Э. Ф. Галифакс

В процессе управления изменениями в социальной организации людям свойственны различные виды деятельности.

Научная деятельность — это деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды; применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач развития общества, экономики, а также их технологической базы.

Научно-техническая деятельность — это деятельность, направленная на получение и применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических и ряда других проблем.

Инновационная деятельность — деятельность по преобразованию результатов научной и научно-технической деятельности в области инноваций и их эффективному использованию.

Инновация (нововведение) — процесс внедрения новшеств в различные сферы жизни и осуществление связанных с этим изменений.

Инновационная деятельность становится объектом инновационного менеджмента, который решает следующие задачи:

– разрабатывает и оценивает планы и программы инноваций, их финансово-ресурсное обеспечение;

– координирует и контролирует ход создания и внедрения новой продукции, технологий и т. п.;

– формирует и стимулирует работу творческих коллективов и целевых групп.

Характеристики инновационного типа развития:

– особая структура предприятия, включающая научные подразделения; их активное ресурсное обеспечение;

– наступательная стратегия развития;

– развитый инновационный менеджмент;

– формирование предпринимательской хозяйственной зоны;

– сотрудничество с научными организациями;

– нацеленность трудовой мотивации на воспроизводство инноваций и их эффективное использование.

Инновационный тип развития характеризуется непрерывным комплексным использованием менеджерами научно-технических инноваций.

Перед менеджерами хозяйственных систем, переходящих к инновациям, встают следующие задачи:

– обновление выпуска продукции и услуг, их диверсификация;

– обновление и создание производственных систем;

– наращивание эффективности производственно-сбытовой деятельности (творческая отдача, снижение всех видов издержек).

Инновация — это результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов конкурентоспособной на мировом рынке продукции, современных технологий, внедрение новых организационных форм и методов управления, новых экономических структур. Инновация характеризуется результативностью вложения средств в экономику, которая обеспечивает смену поколений техники и технологий и внедрение принципиально новых.

Этапы инновационного процесса:

1) исследования (фундаментальные, теоретические, прикладные);

2) опытно-конструкторские разработки;

3) освоение производством нового изделия, его распространение среди потребителей.

На принятие решения о внедрении инновации оказывают влияние различные факторы, указанные в табл. 6.

Таблица 6

Влияние характеристик инновации
на принятие решения о ее внедрении

Характеристика инновации	**Влияние характеристики инновации на принятие решения о ее внедрении**
Затраты экономические	Принятие инновации во многом зависит от начальной стоимости новой программы и постоянных затрат на ее поддержание
Затраты социальные	Изменение соглашений о статусе внутри организации по мере того, как индивиды и группы приобретают или теряют власть в связи с новыми разработками, влияет на их принятие
Норма прибыли на инвестицию	Предпочтение отдается той инновации, которая даст более высокую норму прибыли на инвестиции
Эффективность	Более эффективную инновацию предпочтут менее эффективной для существующей ситуации или альтернативной инновации
Риск и неопределенность	Чем меньше риск и неопределенность, тем больше вероятность принятия инновации
Коммуникационная наглядность	Вероятность принятия инновации зависит от ясности результатов
Совместимость	Чем более инновация совместима с существующей системой, тем больше вероятность ее принятия. Это означает, что организации должны быть консервативны в отношении принимаемых инноваций, поскольку то, что совместимо, не может быть радикально
Сложность	Чем сложнее инновация, тем меньше вероятность ее принятия (оттенок консерватизма)
Научный статус	Признанная в научном мире инновация имеет больше шансов быть принятой
Относительное преимущество	Осознание относительного преимущества ускоряет принятие инновации

Продолжение табл. 6

Характеристика инновации	Влияние характеристики инновации на принятие решения о ее внедрении
Место происхождения	Инновация, родившаяся внутри организации, имеет больше шансов быть принятой благодаря доверию источнику информации
Сроки	В некоторых случаях принятие инновации имеет смысл лишь в конкретное время или в конкретной последовательности
Предыдущий статус-кво	Принятие инновации зависит от того, является ли решение об инновации обратимым, можно ли будет вернуться к прежнему состоянию организации, можно ли испытать ее за короткое время
Обязательства	Обязательства определяют поведение и отношение к инновации. Участие в принятии решения об инновации повышает ответственность членов организации за ее осуществление. При более высоком уровне ответственности инновация проходит успешнее
Межличностные отношения	Если инновация грозит разрушить межличностные отношения, у нее меньше шансов быть принятой
Публичность против конфиденциальности	Инновацию, затрагивающую большую часть общества, обычно принимает более крупный орган, чем инновацию, касающуюся узкого круга людей. Более крупный орган чаще тормозит принятие инновации
Число инстанций принятия инновации	Чем больше инстанций, принимающих решение о принятии, тем больше вероятность того, что она будет отклонена
Вероятность последующей модификации	Инновация, которую можно модифицировать в соответствии с технологическими или другими условиями, будет скорее принята. Это объясняется возможностью обратимости — организация не «зажата» рамками, она может отклониться от начальной цели

Окончание табл. 6

Характеристика инновации	Влияние характеристики инновации на принятие решения о ее внедрении
Емкость инновации	Принятие одной инновации или разработка инновационной политики, по всей вероятности, потребует от организации дополнительных действий, что необходимо учитывать при принятии инновации
Дополнительные действия	Некоторые инновации (даже небольшое изменение организационной структуры) влекут за собой другие инновации, полезные для развития предприятия

9.3. Сущность организационных изменений

Нередко уходят далеко искать то,
что имеют у себя дома.

Вольтер

Изменение в социальной организации предполагает изменение руководством одной или более внутренних переменных организации: структуры, задач, технологии и человеческого фактора (например, изменение организационной структуры, выпуск новой продукции, изменение технологий и пр.). Принимая такие решения, руководство должно проявлять активность или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое ухудшило положение организации, обнаруживается системой контроля. Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Изменение одной переменной неизбежно сказывается на других. Внедрение информационных средств, компьютеров может отразиться на изменении структуры (т. е. системы коммуникаций и структуры полномочий организации), изменении персонала (его численности, квалификационного уровня, отношений и деятельности), динамике внутрифирменных процессов.

Цели. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей сказываются на всех остальных переменных.

Структура. Структурные изменения — часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Например, при расширении позиционирования на рынке, прежде всего, формируются новые отделы (службы).

Технология и задачи. Изменения в тесно связанных переменных — технологии и задачах — относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, а также могут потребовать модификации структуры и рабочей силы. Например, введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует больших изменений в задачах организации.

Люди. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и улучшению душевного состояния сотрудников, повышению качества трудовой жизни. Зачастую преобразования в данной области управления вызывают особые недовольства среди персонала.

9.4. Инновации и персонал

Если некое новшество плохо,
трудно приживается, это означа-
ет, что в нем нет необходимости.

Л. Вовенарг

Л. Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящую из шести этапов[113].

Этап 1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое число жалоб работников.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Также можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости.

Этап 3. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет ис-

[113] Лукичёва Л. И. Управление организацией / под ред. Ю. П. Анискина. 3-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2006. 360 с.

тинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии. Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курсам у тех, кто отвечает за его выполнение. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо заинтересовать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более

высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т. д.

Благодаря влиянию школы человеческих отношений стали использовать участие работников в управлении организационными изменениями. При сборе информации нельзя игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, мы должны стремиться привлечь трудящихся к принятию решений в отношении этих нововведений. Это также поможет преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей контролировать внимание лишь на технических аспектах новшеств, забывая об общечеловеческих ценностях.

Но не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (рис. 11).

Разделение полномочий (баланс между высшим руководством и подчиненными)	
Односторонние действия (полное сохранение полномочий)	**Делегирование полномочий** (полное делегирование полномочий)

Рис. 11. Разделение полномочий для управления переменами

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. В некоторых ситуациях руководители высшего уровня определяют проблему, а персонал нижних уровней участвует в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают трудящихся к принятию решений, — в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляется, как правило, высшими эшелонами власти. Далее эта информация направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля.

Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

Делегирование полномочий. Подход к осуществлению организационных изменений с таких позиций в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь, отмечает он, необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения.

Компания «Велассис компьюникейшнз» вот уже в течение четверти века является лидером в сфере маркетинговых услуг. Годовой оборот компании составляет свыше 740 млн долларов. В компании работает более 1300 сотрудников в США и Канаде.

«Велассис комьюникейшнз» имеет уникальную организационную культуру, девиз которой — «Изменяй, чтобы развиваться». Основатель компании Велассис утверждает: «Чтобы

оставаться успешной, компания должна постоянно вносить изменения, генерировать новые идеи, искать благоприятные возможности для бизнеса и быть во главе конкурентов». Таким образом, компания формулирует свою философию, которая ориентирует на изменения и их использование в качестве катализатора развития.

Организационная культура «Изменяй, чтобы развиваться» основывается на восьми фундаментальных принципах:

1. Изменение есть благо.
2. Не показывай пальцем — разрешай проблему.
3. Следуй вперед — не медли.
4. Твори позитивную энергию.
5. Устанавливай высоко планку — не страшись неудачи.
6. Доверяй другим и сам будь ответственным.
7. Общайся с людьми ясно и открыто.
8. Придерживайся принципов.

Преодоление сопротивления переменам

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако после того как руководство решит ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть.

Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: из-за неопределенности, ощущения потерь и убеждения, что перемены ничего хорошего не принесут. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения.

Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

– *образование и передача информации*: открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;

– *привлечение подчиненных к принятию решений*, дающих возможность некоторым сотрудникам, которые могут ока-

зывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам;

– *облегчение и поддержка* как средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Возможно, также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;

– *переговоры для обеспечения одобрения новшеств*, подразумевающие, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов;

– *кооптация* — предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении;

– *маневрирование* с целью уменьшения сопротивления переменам, выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных;

– *принуждение*, т. е. угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение инновации.
2. Какая цель стоит перед инновационным менеджментом?
3. Что представляет собой новшество?
4. Какие основные этапы проходит процесс инновации?
5. Что является конечной целью инновационного процесса?
6. Как классифицируются инновации и инновационные процессы?

Дополнительный иллюстративный материал к главе 9 представлен в разделе «Схематический материал к темам» (см. схемы 87—95).

ГЛАВА 10

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ И СТРЕССОВЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Время, чтобы расслабиться, всегда наступает тогда, когда у тебя нет на это времени.

Сидней Дж. Харрис

10.1. Роль управления временем в работе руководителя

Не рожден для славы тот, кто не умеет ценить время.

Л. Вовенарг

Одно из наиболее полных исследований этого вопроса проведено социологами на большом числе предприятий Урала. Оказалось, что продолжительность рабочей недели руководителей превышала 41-часовую в 1,23—1,5 раза. В то же время коэффициент полезной занятости изменялся от 0,68 (у директора) до 0,77 (у начальников цехов). Перемножив среднюю переработку рабочей недели руководителей (4/3) на их средний коэффициент полезной занятости (3/4), получим объем рабочей нагрузки в неделю (1). Этот несложный подсчет показывает, что совершенно справедливо утверждение: «Времени не хватает тому, кто не умеет его использовать».

Итак, есть все основания не проходить мимо резерва рабочего времени и за его счет повысить на 1/3 эффективность его использования. Но не является ли химерой достижение 100-процентного использования времени? Существуют ли деловые люди, которые успевают сделать все (и сделать

хорошо) в основное рабочее время? Такие люди (причем преуспевающие) есть.

Р. Брэнсон[114] в своей книге «К черту всё! Берись и делай!» рассказывает о периоде в своей жизни, когда он довел эффективность управления своим бизнесом до такого уровня, что тратил на это всего 15 минут в день.

На вопрос коллег и друзей о том, как ему это удается, он отвечал: «Я просто не теряю ни секунды».

Организация их работы, личная эффективность в разрезе использования ими своего времени вызывает, естественно, большой интерес, тщательно изучается и анализируется специалистами в силу того, что высокая личная организованность есть один из важнейших факторов преуспевания, а также большей отдачи обществу. Обнаруженные в результате этого изучения закономерности явились основой для разработки нижеследующих рекомендаций по организации рабочего времени.

Однако прежде чем перейти к самим рекомендациям, необходимо назвать основные виды непроизводительного расходования рабочего времени.

Они делятся на два типа:

- *присущие нам*: недостаток опыта, уровня образования или квалификации, неорганизованность, нерациональный распорядок дня. Главными причинами являются неорганизованность и нерациональный распорядок дня;
- *не зависящие от нас*: избыток совещаний, на которые мы приглашены, вызовы к руководству и ожидание приема; ненужная отчетность; исполнение несвойственных функций. У управленцев среднего звена исполнение несвойственных функций «крадет» от 20 до 40 % рабочего времени. Совещания отнимают в среднем от 25 до 35 % времени (у многих — гораздо больше). Значительно дезорганизуют работу непредвиденные

[114] Сэр Ричард Чарльз Николас Брэнсон — британский предприниматель, основатель корпорации *Virgin*, которая включает в себя около 350 различных филиалов: магазины по продаже музыкальных дисков, авиа- и железнодорожные компании, радиостанцию, издательство и гоночную команду.

дела: чем менее организован работник, тем больше у него непредвиденных дел.

Чтобы начать повышать эффективность использования времени, рекомендуют первым делом *провести самофотографию своего рабочего дня* — записывать выполняемые дела с указанием затраченного на них времени. Эту работу еще называют ***хронометраж***.

Сложив получившиеся результаты о затратах времени за день, каждый почти наверняка ежедневно не досчитается нескольких часов. Это покажет наличие личных резервов и, несомненно, подтолкнет к их выявлению и использованию. Накопив данные за неделю, вы будете знать структуру затрат времени и соотношение «затраты—результаты». Когда начнете работать над собой, сравнение таких самофотографий, сделанных через некоторые промежутки времени, продемонстрирует вам рост эффективности использования времени.

Есть и другой, более решительный способ получить объективную информацию — это *фотография вашего рабочего дня, проведенная кем-то из ваших коллег.* Однако поручить ее можно только дружелюбно настроенному к вам человеку, так как он становится обладателем негативной информации о вас. Ибо в подавляющем большинстве случаев фотография дает обескураживающе плохие результаты. Но чем они хуже, тем сильнее стимул исправить положение. Мы настолько закоснели в своих привычках, что для их изменения нам необходимо потрясение, не меньше. В этом плане фотография может оказаться действенным стимулом к работе по самосовершенствованию.

Итак, первое, с чего следует начать, — захотеть изменить существующую ситуацию со своим временем.

Выполнение этих простых рекомендаций помогает получить выигрыш в среднем 25—30 % времени.

Известны люди, которые стали успевать за день (и не только на работе) сделать в два раза больше дел. Но это, конечно, исключение, хотя и приятное. Цифра же в 30 % выигрыша времени является совершенно реальной (и наиболее вероятной) для всякого человека, разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил и приемов.

10.2. Рекомендации по организации времени

Уметь с умом распоряжаться досугом — высшая степень цивилизованности.

У. Черчилль

Боритесь с временными потерями. Общие потери — это целые часы, которые складываются в течение дня из мелочей. Однако не надо отчаиваться, так как анализ поможет лучше использовать наше время. Прежде чем приступить к делу, следует уяснить несколько моментов, которые позволяют привести в порядок бюджет нашего времени:

1) использовать время следует исключительно на решение проблем, представляющих для нас наибольший интерес;

2) распределить время надо таким образом, чтобы его хватило и на решение непредвиденных проблем;

3) не нужно подгонять время и пытаться выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо;

4) если для решения какой-то задачи мы располагаем достаточно большим количеством времени, то решать ее, тем не менее, следует как можно быстрее и старательнее. Сэкономленное время можно использовать для дела или отдыха;

5) следует избегать людей, отнимающих у нас время или стремящихся выиграть его за наш счет;

6) желательно стараться как можно более упростить менее важные для нас обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени;

7) целесообразно делать для себя через определенные промежутки времени отчет о его использовании;

8) необходимо беречь малые и даже самые маленькие промежутки времени;

9) не следует откладывать работу на потом, нужно не страшиться ее, а приниматься за дело немедленно;

10) излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают тем самым свою медлительность;

11) никогда не следует считать, что не стоит чего-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, так как нужно использовать самые небольшие отрезки времени.

Используя эти рекомендации, мы можем практически подойти к планированию собственного бюджета времени. И если действительно решено планировать свое время, то нас должно интересовать, прежде всего, то, как избежать его потерь и наиболее эффективно использовать.

Планировать время — значит выиграть время. В буквальном смысле слова выиграть время нельзя, поскольку время течет, не останавливаясь, секунда за секундой, независимо от нас. Значит, говоря о выигрыше времени, мы должны иметь в виду нечто иное. Речь, например, может идти о том, чтобы не допустить потери драгоценного времени вместе с тем попытаться сделать за этот промежуток времени как можно больше полезного. Подходы к решению этого вопроса могут быть самыми разными[115].

Вышеприведенные рекомендации могут быть полезны руководителю, специалисту и любому человеку, обеспокоенному нехваткой времени как на работе, так и после нее. И хотя они написаны применительно к труду управленца, большинство приведенных правил полезно всякому человеку — от министра до домохозяйки.

Спланируйте день с указанием перечня дел в порядке их важности

Это первое и самое существенное звено в рациональной организации времени. Один из парадоксов времени состоит в том, что когда мы тратим время на планирование времени, его становится больше.

В конце 1920 г. видный общественный деятель, ученый и поэт А. К. Гастев начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ). В 1921 г. прошла 1-я Всероссийская конференция по вопросам научной организации труда.

Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики.

[115] Кремень М. А. Практическая психология. С. 37.

ЦИТ создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий.

Опубликованные труды А. К. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а его книга «Как надо работать» стала практическим введением в науку организации труда. Памятка А. К. Гастева «Как надо работать» была вывешена в приемной Совнаркома.

Памятка: Как надо работать

1. Сначала продумай всю работу досконально.	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке.	Порядок
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. 7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.	Вход в работу
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. 9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы. 10. Не надо отрываться в работе для другого дела.	Режим
11. Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер. 12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. 13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу.	Выдержка

14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи. 15. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу.	
16. Кончил работу — прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.	Еще раз чистота и порядок

Планирование работы на день рекомендуется проводить следующим образом. Дела на день записываются в специальном блокноте в порядке приоритета:

1. Важнейшие дела (в порядке их важности);
2. Срочные дела (в порядке срочности);
3. Текущие, несрочные дела (в порядке важности);
4. Дела типа «пока не спросят».

Небольшие усилия помогут превратить этот блокнот в источник ценной информации для анализа затрат времени:

– сделав дело, зачеркните запись и поставьте (хотя бы ориентировочно) потраченное на него время;

– если дело сделано полностью, зачеркните, например, прямой сплошной чертой, если не полностью — волнистой; если это дело на поверку оказалось не вашим — пунктирной линией. Впрочем, каждый для себя сам может выработать подобные знаки, несущие дополнительную информацию;

– просматривание записей может открыть вам глаза на особенности вашего делового стиля и использования времени.

План лучше составлять с утра. Если вы составили его накануне, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее»): за ночь треволнения предшествующего дня улягутся, мелочи отфильтруются и понимание степени важности различных вопросов станет более объективным.

Начинайте всегда с наиболее важных и срочных дел.

Чаще всего 80 % времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности дня не более 20 %, и наоборот, из 10 дел всегда найдется 2—3, сделав которые вы уже будете довольны всем днем.

Если решать только вопросы, которые «хватают за горло», то можно столкнуться с их лавинообразным нарастанием. Если вопросы решаются в стадии, когда они еще не перешли в статус «срочно», то времени тратится меньше.

> Кто берется за частные вопросы без предварительного решения общих, принципиальных, тот неминуемо будет на каждом шагу натыкаться на эти нерешенные вопросы.
>
> *В. И. Ленин*

Необходимо проявить немалую волю и выдержку, чтобы не быть затянутым пресловутой «текучкой», решением мелких вопросов, большинство из которых уже к концу дня не можем и припомнить. Применительно к плану дня это выглядит так: не давайте обстоятельствам «сталкивать» себя с намеченного пути. Переходите к менее важным и менее срочным делам, только убедившись, что по приоритетным делам сделано все возможное.

> Уединитесь от «текучки» хотя бы на 1 час.

К управленцам обращаются так часто, что средний интервал между обращениями составляет не более 8 минут. Однако если учесть, что значительная часть времени уходит на совещания, ходьбу по кабинетам и т. д., то в остальное время эти интервалы значительно меньше. Поэтому не приходится надеяться на вдумчивое (без помех) рассмотрение важнейших дел, требующих, как правило, значительного времени.

Но если у вас есть секретарь или опытный помощник, то они могут оградить вас от многих мелких вопросов (хороший секретарь экономит руководителю до 30 % рабочего времени).

Способ «закрытые двери» является единственно приемлемым при написании серьезного документа, решении принципиально важного вопроса. Для этого необходимо запереться, включить автоответчик, а если его нет — попросту отключить телефон.

Когда запереться нет возможности, можно уединиться там, где вас без подсказки (в случае крайней необходимости) не найти: в чьем-то временно свободном кабинете, в библиотеке, конференц-зале или другом свободном помещении.

Других столь же эффективных способов уйти от «текучки» мировая практика не выработала. При этом, как показывает опыт, за время уединения удается сделать то, что является наиболее важным и необходимым на данный момент. Именно за этот час вы и получите наибольшие результаты, которые создают удовлетворенность рабочим днем, ощущение исполненного долга, осознание силы воли.

Занимайтесь в каждый момент только одним делом.
Не «распыляйтесь».

Сравните себя с песочными часами: они в каждый момент пропускают через свое горлышко только одну песчинку. Пропускайте через свое сознание в каждый момент только один вопрос — важнейший на данный момент и не переходите к другому, не закончив этого вопроса.

Постоянное «перескакивание» с вопроса на вопрос — расточительство времени, поскольку вновь вникать в вопрос — значит тратить на это дополнительное время. К тому же такое «перескакивание», как показывают исследования, отрицательно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибочных действий и решений.

Кроме невоспитанности посетителей, руководитель тем самым поощряет и собственное «разбазаривание» времени, как, впрочем, и времени своих подчиненных. Ибо ему в этой группе посетителей приходится вновь возвращаться к одним и тем же вопросам. Поэтому хозяин кабинета не должен позволять прерывать начатый разговор.

Помимо практики «открытых дверей», пагубность которой мы сейчас обсуждаем, «перескакивание» с вопроса на вопрос имеет место всякий раз, когда мы отвлекаемся от беседы с посетителем, чтобы ответить на телефонный звонок. Более рационально действовать так: если разговор заканчивается, то, подняв трубку, скажите: «Одну минутку», положите трубку на стол и, только закончив разговор, приступайте к беседе с абонентом. Если же до конца разговора далеко, то естествен ответ: «Пожалуйста, позвоните через… минут». Кстати, для вашего

собеседника названное время означает, сколько вы его отпускаете на остаток разговора.

Если указанного времени окажется недостаточно, то вас опять отвлечет тот же абонент, и вы окажетесь в неловком положении. Следует также учитывать, что, отводя малое время на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его. *Поэтому целесообразнее назвать время, превышающее в полтора-два раза то, которое кажется достаточным.*

Кстати, отсрочка телефонного разговора часто приводит к тому, что вопрос будет решен без вашей помощи, ведь очень много звонков происходит только из-за того, что позвонить оказывается проще, нежели подумать. Как видите, вы и на этом сэкономите время.

Для исполнения этого приема необходимо отметить одно немаловажное обстоятельство: *поднимая трубку, не выслушивайте, кто и зачем звонит, ибо при этом весьма реально втягивание в разговор.* Кроме того, у абонента может возникнуть впечатление, что если бы это был кто-то другой, то вы, возможно, и поговорили бы с ним сразу (а иначе, зачем получать информацию, кто звонит, если так занят). Поэтому, подняв трубку, скажите, что сейчас вы не можете говорить, подчеркивая тем самым, что, кто бы это ни был, вы не можете включиться с ним в разговор сию секунду.

Делегируйте полномочия. Как можно больше дел передавайте другим.

«Можно ли кому-нибудь его перепоручить?» — этот вопрос стоит задать себе, прежде чем взяться за какое-либо дело. Многие управленцы завалены делами именно потому, что привыкли рассчитывать больше на себя: «Не могу никому доверить. Все сделают не так, как надо». Вместо этого они должны самокритично сказать: «Не умею организовать свою работу».

Чтобы поручения исполнялись на должном уровне, необходимо соблюдение ряда ***общих требований:***

1. *Делегирование полномочий.* При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответствен-

ность, при этом управленческая ответственность остается за вами. Вместе с ответственностью вы должны передать и определенные полномочия, т. е. право принимать решения и действовать от вашего лица.

2. *Максимальная свобода* (в пределах компетенции подчиненного).

3. *Контроль по результату,* а не по методам исполнения.

4. *Право на ошибку.* Вы ведь сами ошибаетесь, и нередко. Если этого права лишите подчиненного (жестким контролем, выговорами за малейшие просчеты), то вместе с тем лишите его и инициативы, ведь фактически вы ставите его в худшие, по сравнению с собой, условия.

5. *Продуманный выбор исполнителей.* Поручайте не тому, кто подвернулся под руку, а тому, кто имеет большие возможности исполнить ваше поручение на должном уровне.

6. *Четкость задания.* Во многих случаях она оставляет желать лучшего. Не случайно весьма распространенным среди работников является суждение о начальниках, которые «сами не знают, чего хотят». Положение усугубляется тем, что высокий «коэффициент понимания» служит скорее исключением, нежели правилом при общении людей. Зная это, руководитель должен позаботиться о проверке в тактичной форме, понял ли его мысль сотрудник, получающий задание.

Соблюдение всех этих требований создает вполне благоприятные условия для качественного выполнения поручений. Именно при этом условии и имеет смысл подключить других к выполнению дел, которые вы старались делать сами.

Несоблюдение же этих условий препятствует удовлетворительному исполнению поручений, что, в свою очередь, и рождает у руководителя привычка опираться на собственные силы. Так возникает пресловутая «текучка» — лавина мелких вопросов, из-за которых не остается времени на действительно важные дела, достойные руководителя.

Совершенствуйте, оптимизируйте систему контроля.

При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает любые усилия

руководителя бесплодными, а результаты его деятельности — плачевными.

Но и чрезмерный контроль не годится, так как отнимает слишком много времени у руководителя, который при этом превращается в надсмотрщика, не имеющего времени на осуществление таких важнейших функций, как улучшение качества продукции, прогнозирование, нововведения, совершенствование организации производства и управления, повышение производительности труда и заинтересованности исполнителей, улучшение условий труда, профилактика и разрешение конфликтов.

Излишний контроль, кроме того, неизбежно приводит к свертыванию инициативы подчиненных, к привычке не делать ни шага без санкции руководителя, а это еще больше засасывает руководителя в трясину «текучки».

Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину. В качестве таковой можно рекомендовать следующую ***двухзвенную систему:***

1. Систематический контроль каждого подчиненного осуществлять по *ключевым точкам*, выделить ключевые моменты в действиях подчиненного и обязать его регулярно информировать о них руководителя.

2. Раз в месяц проверять исполнительность и ответственность каждого подчиненного путем дотошной ревизии выполнения им одной из его основных функций. Это позволит:

– составить объективное мнение о работе подчиненного;

– быть в курсе всех наиболее важных дел;

– держать подчиненного в состоянии уверенности, что любой крупный просчет не укроется от руководителя;

– помочь ему конструктивной критикой.

Уменьшайте количество бумаг на столе.

Чаще всего по 80 % деловых бумаг может быть принято решение с первого прочтения — стоит лишь немного подумать над каждой из них. Но реально «с первого захода» решение принимается в 20—40 % случаев.

Серьезные документы часто откладывают в сторону, чтобы в спокойной обстановке принять по ним решение. Однако

обстоятельства нередко не отпускают на это времени, и в итоге оказывается, что именно на более важные документы остается меньше всего времени. Важные дела становятся срочными в результате именно подобной практики. Но даже если этого и не произошло, руководитель при таком подходе неэкономно расходует свое время, дважды читая один и тот же документ.

Стол с большим числом бумаг говорит больше о неорганизованности его хозяина и незнании им законов психологии. Вид стола не должен отвлекать от решения задач, намеченных на данный момент, поэтому для большинства бумаг место в столе или в шкафу.

Но предметы, постоянно находящиеся перед глазами, мы вскоре перестаем замечать. А вот посетитель видит по «завалам» на столе, как велик ваш долг перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (на всякий случай помните, что под солнечными лучами бумага желтеет в считанные дни).

Совершенствуйте, рационализируйте чтение.

Экстремальное средство для этого — освоить специальную *технику быстрого чтения* (имеются соответствующие пособия и курсы), что позволит тратить на чтение документов и литературы в 3—5 раз меньше времени.

Из других приемов, экономящих время руководителя в части работы с бумагами, можно отметить следующие:

– первый просмотр входящей корреспонденции («сортировку») целесообразно производить не самому руководителю, а лицу, им назначенному (секретарю, референту, помощнику, заместителю, толковому подчиненному, претенденту на выдвижение), который направит документ соответствующему подразделению. На этой стадии вместо подписи руководителя достаточно поставить факсимиле;

– поручите кому-то из подчиненных делать «разметку» документов, идущих к руководителю: подчеркнуть ключевые слова, отметить фразы и абзацы, наиболее важные или имеющие непосредственное отношение к данному руководителю. Такая разметка позволит существенно сэкономить время;

– поручите готовить для вас обзоры и рефераты новинок литературы по вашей специальности и по управлению. Это позволит не отстать от требований сегодняшнего дня, тратя минимальное время на процесс чтения. Эта система будет особенно эффективна, если вы подберете заинтересованного и добросовестного помощника.

Экономьте время на совещаниях.

Собирать совещание следует, только если без него не обойтись и если оно подготовлено.

Совещания — один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности, поскольку они занимают значительную часть рабочего времени руководителей. Совещания займут меньше времени и станут более эффективными при выполнении, в частности, следующих условий:

– цели совещания сформулированы конкретно и его повестка доведена до участников заблаговременно;

– круг участников по возможности минимальный;

– каждому приглашенному руководителю разрешено присылать вместо себя своего заместителя (или специалиста) по рассматриваемому вопросу;

– заранее определена общая продолжительность совещания и отведено время на рассмотрение каждого вопроса;

– назначены ответственные за подготовку и прохождение каждого вопроса повестки совещания;

– подготовлены и заранее розданы участникам проекты решения по всем обсуждаемым вопросам;

– вопросы, оказавшиеся неподготовленными, «снимаются» решительно, причем в протокол совещания записывается замечание лицу, готовившему этот вопрос;

– председательствующий строго следит за регламентом, не допускает отклонений от темы, обеспечивает активность участников совещания.

Помните и используйте эффект «семи мелочей».

1. *Полагайтесь на бумагу, а не на память, записывайте информацию*, представляющуюся вам полезной. Помните: мы

забываем 90 % того, что слышим; 50 % того, что видим, и 10 % того, что делаем. Ваша большая информированность обернется, в частности, и выигрышем времени.

2. *Используйте для работы и чтения время ожидания* приема, в очереди и т. д. Способность работать в любых условиях, используя для этого малейшую возможность, характерна для делового человека. (Эта черта особенно бросается в глаза при наблюдении за американцами.). Чтобы выполнить эту рекомендацию, нужно всегда иметь при себе какие-либо материалы для работы — на всякий случай (а случаев таких найдется сколько угодно).

> Всегда носите с собой чистую карточку и карандаш для записи удачных мыслей.
>
> А. Маккензи

К сожалению, память наша такова, что мы забываем даже самые блестящие мысли (в том числе и свои). А они могут прийти в любое время суток и в любой обстановке, так как мысль наша работает непрерывно (хотя и не всегда осознанно) над разрешением наших проблем.

3. *Тратьте время на фиксацию успеха, а не на сетования по поводу неудач.* Этим грешат многие — «поплакаться в жилетку» после досадного просчета, а особенно — в случае неудачного стечения обстоятельств.

4. *Анализируйте свои привычки и наклонности*, чтобы избавляться от вредных. Этому способствуют:

а) изучение своих рабочих планов и отметок об их исполнении;

б) обсуждение с близкими людьми своего стиля деятельности.

5. *Развивайтесь постоянно. Не считайте, что методы и приемы вашей работы — лучшие.* Постоянно ищите способы экономии своего времени и времени своих сотрудников.

6. *Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.* Насладитесь сознанием своего успеха. Положительные эмоции вольют в вас новую энергию, которую вы употребите не на текучку, а на решение следующей важной задачи.

10.3. Применение рекомендуемых правил

Часы на цепочке, а время все же убегает.

Э. Кроткий

Перечисленные принципы и советы (исключая специфические производственные вопросы) применимы и в работе, и в повседневной жизни. В ней тоже не хватает времени, а то, что отпущено нам, мы часто расходуем бездарно.

Наверное, некоторые правила применительно к домашним условиям претерпевают изменения. Например, правило 5 может прозвучать так: *«Как можно больше дел поручайте детям»*. Польза от этого (как и в случае с работой) двойная: экономия времени и воспитание.

Рекомендуемые принципы годятся как для управляющих, так и для исполнителей. Поскольку руководитель заинтересован в наибольшей отдаче своей команды, то целесообразно внедрить эти принципы в своем подразделении. К тому же и самому руководителю легче совершенствоваться в более организованной среде.

Периодически просматривайте рекомендации, освежайте их в памяти — до тех пор, пока они не станут для вас постоянно действующими правилами.

Фиксируйте любые, даже на первый взгляд незначительные успехи, выразившиеся в выигрыше времени, — это ускорит усвоение вами приемов рационального использования времени.

Одним из свойств человеческой психики является медлительность (наиболее заметна у флегматиков). Однако нелегко найти человека, который не помедлит, не отложит на завтра трудное или неприятное дело, вместо того, чтобы сразу приступить к нему. Исследования показывают, что на счету этой нашей слабости — медлительности — больше потерянного, растраченного на мелочи времени, чем у любого другого фактора, снижающего эффективность труда руководителя.

Более или менее надежным противодействием медлительности служит неукоснительное следование изложенному выше

правилу: «Беритесь прежде всего за важнейшие и за срочные дела». Однако чтобы облегчить преодоление барьера отрицательных эмоций при переходе к неприятному делу, мы не ограничимся лишь формулированием этого правила, а рассмотрим эту ситуацию подробнее. У медлительности есть две главные союзницы: привычка и инерция.

Изменить свои привычки трудно. Но если попытаться это сделать, то начать надо с их описания. Можно, например, записать дела и обязанности, которые мы привыкли делать сразу, легко, не задумываясь. Конечно, такой список составляется не умозрительно (что очень трудно), а в процессе своей деятельности, глядя на себя со стороны. Многие привычки подскажут ваши близкие и сослуживцы.

Особое внимание обратите на привычку откладывать дела, перенося их на более поздний срок.

Помня это, можно облегчить подход к новому делу тем, что начинать его с самого легкого шага. (Кстати, многие с детства помнят, наверное, антипсихологическую рекомендацию — начинать уроки с самых трудных предметов.) Думается, что не для одного школьника эта дополнительная трудность перетянула чашу весов в пользу футбола или кино. На традиционный вопрос родителей: «Почему до вечера не сел за уроки?» известен и ответ: «Не знал, как начать».

Перечислим наиболее распространенные случаи.

Неприятное дело. Такие дела чаще всего откладываются в надежде, что «обойдется» («образуется»). Однако чаще не обходится, а усугубляется.

Например, промедление с повышением оплаты труда приводит к конфликту и потере наиболее ценных работников. Откладывание разрешения конфликта ведет к его разрастанию и углублению. Порой достаточно задуматься об отрицательных последствиях своевременно непринятых должных мер, и сразу пропадет желание медлить.

Проанализировав свою работу, вы, вероятно, получите подтверждение тому, что 80 % конфликтных ситуаций создают 20 % подчиненных, а 80 % неприятностей вы получаете от 20 % дел. Именно этим подчиненным и этим делам необходимо уде-

лить основное внимание. Тем самым значительно уменьшится ваша «служебная задолженность».

Полезно установить себе срок (реальный) исполнения неприятного дела, записать его так, чтобы запись эта в течение дня неоднократно попадала в поле зрения. Еще лучше сообщить об этом сроке окружающим.

Если дело особенно неприятное, можно в качестве «приманки» пообещать себе приз за его исполнение. Им может быть то, о чем вы давно мечтаете, но все время отказываете себе в этом удовольствии (посвятить целый вечер чтению, побездельничать, купить наконец-то, что очень хочется, но жалко денег и т. д., — у каждого найдется приз для себя).

Сложное дело. Есть несколько приемов, облегчающих вхождение в дела:

– первый прием: *разбить задачу на подзадачи*. Это дробление значительно облегчает поиск первого шага, наиболее трудного;

– второй прием: *начать с конца*.

Например, если дело должно завершиться подачей доклада руководству, то можно начать с попытки написать этот доклад. Сразу встанет десяток вопросов: кому адресовать, с кем согласовать, чьи интересы он заденет, какие возможны реакции различных служб на этот доклад, какие разделы он должен содержать, какие логически возможные варианты решения и т. д. Запишите все эти вопросы, сгруппируйте их, и первоначальный план действий готов;

– третий прием: *«метод десятиминуток»*. Вы обязуетесь (перед собой) 2—3 раза в день уделять по 10 минут этому трудному делу. Ясно, что за столь короткое время вы сможете лишь «отщипнуть кусочек» от стоящей перед вами глыбы: заказать в архиве, отделе информации, других службах необходимые материалы; поручить сотрудникам подготовить ответы на отдельные вопросы; решить, у кого можно проконсультироваться, кого можно привлечь в помощь, озадачить их, поочередно поработать с каждым и т. д.

В других случаях алгоритм может быть иной, но идея остается прежней.

Очень часто мы ждем вдохновения. Но, как известно, вдохновение — это на 90 % тяжелый труд.

Неопределенная ситуация. Принятие решения часто откладывается из-за неполноты имеющейся информации и опасения, что решение может оказаться ошибочным.

Реальным подспорьем здесь может стать *«список тревог».* Последующие обращения к этому списку показывают, что большая часть тревог оказалась напрасной. Это, с одной стороны, способствует решительности, а с другой — выявляет действительные опасности.

Контрольные вопросы

1. В чем важность управления временем?
2. С чего рекомендуют начать повышать эффективность использования времени?
3. Какие выделяют ключевые правила повышения эффективности тайм-менеджмента?
4. Каковы могут быть причины снижения эффективности использования времени?
5. Как время принятия решения влияет на его эффективность?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Адизес, И. К.** Стили менеджмента / И. К. Адизес. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
2. **Аксперов, И. Г.** Психология предпринимательства: учеб. пособие / И. Г. Аксперов, Ж. В. Масликова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 544 с.
3. **Аширов, Д. А.** Трудовая мотивация: учеб. пособие / Д. А. Аширов. — М.: ТК Велби, 2005. — 448 с.
4. **Базарова, Т. Ю.** Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Юнити, 2001. — 45 с.
5. **Барков, С. А.** Социология организаций: учеб. пособие / С. А. Барков. — М.: Изд-во МГУ, 2004. — 288 с.
6. **Бендас, Т. В.** Гендерная психология: учеб. пособие / Т. В. Бендас. — СПб.: Питер, 2005. — 431 с.
7. **Большаков, А. С.** Менеджмент: Золотые алгоритмы / А. С. Большаков. — СПб: Издательский Дом «Литература», 2002. — 179 с.
8. **Большаков, А. С.** Менеджмент: учеб. пособие / А. С. Большаков. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
9. **Ватанабе, И.** Современные концепции управления: испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе: пер. с англ. / И. Ватанабе. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 112 с.
10. **Верховин, В. И.** Экономическая социология / В. И. Верховин, В. И. Зубков. — М.: Изд-во РУДН, 2005. — 460 с.
11. **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2004. — 528 с.
12. **Власюк Г. В.** Ресурсы социальной организации / Г. В. Власюк. — М.: АСВ, 2010. — 352 с.
13. **Гавра, Д.** Основы теории коммуникации: учеб. пособие / Д. Гавра. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
14. **Галкина, Т. П.** Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие / Т. П. Галкина. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 224 с.

15. **Грейсон, Дж. К. Мл.** Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ./ Дж. К. Мл. Грейсон, К. О'Делл; предисл. Б. З. Мильнера. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.

16. **Добреньков, В. И.** Социология менеджмента: учеб. для вузов / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. — М.: Академический проект, 2011. — 278 с.

17. **Дубовский, Д. И.** Информация, сознание, мозг / Д. И. Дубовский. — М.: Высшая школа, 1980. — 286 с.

18. **Евтихов, О. В.** Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. — СПб.: Речь, 2010. — 319 с.

19. **Жичкин, А. М.** Менеджмент: управление предприятием: учеб. пособие / А. М. Жичкин, В. Л. Белоусов, Г. М. Пастухов. — М.: Респ. исслед. науч.-консультац. центр экспертизы, 1997. — 189 с.

20. **Игнатская, М. А.** Психология управления и организационное поведение: курс лекций / М. А. Игнатская. — М.: Изд-во РУДН, 2006. — 397 с.

21. **Капица, П. Л.** Приглашение к спору / П. Л. Капица // Юность. — 1967. — № 1. — С. 79—82.

22. **Кнорринг, В. И.** Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов / В. И. Кнорринг. — 2-е изд., изм. и доп. — М.: НОРМА, 2001. — 528 с.

23. **Козычева, Н. Б.** Проблемы и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козычева, Б. С. Козычев // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 1. – С. 60—66.

24. **Коллинз, Р.** Социологическая интуиция: Введение в неочевидную социологию / Р. Коллинз // Личностно-ориентированная социология / П. Л. Бергер, Б. Бергер, Р. Коллинз; пер., авт. предисл. В. Ф. Анурина. — М.: Академический Проект, 2004. — С. 399—602.

25. **Кондратьев, О. В.** Мотивация персонала. Нет мотива — нет работы / О. В. Кондратьев, М. В. Снежинская, Ю. Е. Мелихов. — М.: Альфа-Пресс, 2005. — 216 с.

26. **Коноваленко, М. Ю.** Управление кадрами: В помощь руководителю / М. Ю. Коноваленко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 256 с.

27. **Коротков, Э. М.** Исследования систем управления: учебник / Э. М. Коротков. — М.: ДеКА, 2003. — 335 с.

28. **Кравченко, А. И.** Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособие / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический проект, 2005. — 1136 с.

29. **Красовский, Ю. Д.** Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 472 с.

30. **Кремень, М. А.** Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. — Минск: ТетраСистемс, 2011. — 400 с.

31. **Кудрявцева, Т. В.** Греческие философы о демократии: pro et contra / Т. В. Кудрявцева // Философия и общество. 2008. — № 1 (49). — С. 112—127.

32. **Кудряшова, Е. В.** Лидерство как предмет социально-философского анализа: автореф. дис. … д-ра филос. наук / Е. В. Кудряшова. — М., 1996. — 40 с.

33. **Кузнецова, Н. В.** Мотивационный менеджмент: учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. — Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. — 277 с.

34. **Летуновский, В.** Наука побеждать. Менеджмент по Суворову / В. Летуновский. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 184 с.

35. **Магура, М. И.** Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М.: Управление персоналом, 2007. — 656 с.

36. **Мазур, И.** Особенности менеджмента поколения / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогте; под ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 556 с.

37. **Маршев, В. И.** История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 731 с.

38. **Маслоу, А. Г.** Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.

39. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под общ. ред. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 704 с.

40. **Николаев, А. А.** Социология управления: учеб. пособие / А. А. Николаев. — М.: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.

41. **Ниссинен, Й.** Время руководителя: эффективность использования: сокр. пер. с фин. / Й. Ниссинен, Э. Воутилайнен. — М.: Экономика, 1988. — 192 с.

42. **Одегов, Ю. Г.** Мотивация персонала: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Аленько, А. И. Мерко. — М.: Альфа-Пресс, 2010. — 640 с.

43. **Психология и этика** делового общения: учебник для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНП, 2003. — 415 с.

44. **Рабочая книга практического психолога**: Технология эффективной профессиональной деятельности: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под общ. ред. А. А. Деркача. — М.: Красная площадь, 1996. — 497 с.

45. **Райгородский, Д. Я.** Психология управления: хрестоматия / Д. Я. Райгородский. — М.: Бахрах-М, 2006. — 768 с.

46. **Рысев, Н.** Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. — СПб.: Питер, 2004. — 384 с.

47. **Степанов, И. С.** Менеджмент в строительстве: учеб. пособие / под ред. И. С. Степанова. — М.: Юрайт, 1999. — 540 с.

48. **Стуканова, И. П.** Менеджмент: учеб. пособие / И. П. Стуканова. — М.: МГИУ, 2005. — 224 с.

49. **Управление организацией** / под науч. ред. М. В. Петровича. — Минск: Дикта, 2008. — 854 с.

50. **Халипов, В. Ф.** Кратология — наука о власти: учеб. пособие / В. Ф. Халипов. — М.: ОСЬ, 2008. — 448 с.

51. **Шейнов В. П.** Практические приемы менеджмента: учеб. пособие / В. П. Шейнов. — Минск: Амалфея, 2003. — 160 с.

52. **Шпалинский, В. В.** Психология менеджмента: учеб. пособие / В. В. Шпалинский. — 2-е изд. — М.: Изд-во УРАО, 2003. — 184 с.

53. **Щекин, Г. В.** Практическая психология менеджмента / Г. В. Щекин. — Киев: Украина, 1994. — С. 294—318.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К ТЕМАМ

ТЕСТ К ТЕМЕ
«Информационное обеспечение управления организацией»

1. Наиболее характерными способами вертикальной коммуникации являются:
   а) «ящики для предложений»;
   б) групповые встречи;
   в) процедуры рассмотрения жалоб и предложений;
   г) рабочие инструкции,
   д) официальные докладные записки;
   е) политические заявления.

2. Горизонтальные коммуникации представляют собой:
   а) обмен информацией для координации задач и действий;
   б) общение, которое проходит через функции организации;
   в) оповещение топ-менеджмента о том, что делается на низших уровнях;
   г) официальные докладные записки.

3. Неформальный канал организационной коммуникации представляет собой:
   а) внутренние толки;
   б) внешние толки;
   в) «ящики для предложений»;
   г) публикации компании.

4. Ф. Тейлор разработал организационную структуру, предполагающую:
   а) вертикальные иерархические коммуникативные связи — от руководителей к подчиненным;
   б) горизонтальные (в основном неформальные) коммуникативные связи;
   в) диагональные (пересекающие функции и уровни организации) коммуникативные связи, когда члены организации не могут общаться эффективно, используя другие каналы.

5. Для школы научного управления значимость коммуникаций в организациях различных научных концепций состоит в следующем:

а) основное внимание уделяется взаимодействию работников на одном организационном уровне;
б) основное внимание уделяется вертикальным потокам сообщений от руководителя к подчиненным;
в) коммуникации являются связующим элементом всех частей организации.

6. Для школы человеческих отношений целями коммуникаций в организациях являются:

а) контроль и координация действий, адаптация к изменениям внешней среды, помощь в принятии решений;
б) контроль над выполнением приказов, передача приказов;
в) удовлетворение потребностей работников, вовлечение работников в процесс принятия решений.

7. Школа социальных систем считает, что коммуникативные потоки в организациях имеют направления:

а) вертикальные сверху вниз;
б) горизонтальные, вертикальные сверху вниз;
в) горизонтальные, вертикальные сверху вниз и снизу вверх; связь с внешней средой.

8. Источниками «шумов» в процессе коммуникации выступают:

а) различия в восприятии информации, влияющие на ясность смысла при кодировании и декодировании;
б) несхожесть в должностном статусе (различное видение целей и задач организации и ее подразделений);
в) особенности культуры и языка;
г) передача письменных материалов;
д) электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т. п.);
е) формальные, официальные каналы организации.

ТЕСТ К ТЕМЕ
«Конфликты в управлении»

1. Основными стратегиями разрешения конфликта являются:
   а) конфронтация;
   б) сотрудничество;
   в) игнорирование конфликта;
   г) приспособленчество;
   д) компромисс;
   е) анализ потребностей;
   ж) контроль психологического климата.

2. Позитивными последствиями конфликта являются:
   а) активизация инновационных процессов;
   б) повышение качества принимаемых решений;
   в) улучшение количественных и качественных показателей деятельности;
   г) улучшение социально-психологического климата в коллективе;
   д) рост интереса к достижению высоких результатов работы;
   е) рост сплоченности членов группы;
   ж) улучшение состояния здоровья работников.

3. В управлении конфликтами используются методы:
   а) организации встреч конфликтующих сторон;
   б) постановки совместных целей и задач;
   в) привлечения дополнительных ресурсов;
   г) перевода конфликтного работника в другое подразделение;
   д) изменения организационной структуры;
   е) активизации инновационных процессов;
   ж) улучшения количественных и качественных показателей работы;
   з) повышения качества принимаемых решений.

4. М. Фоллет различала следующие типы конфликтов:
   а) доминирующий;
   б) компромиссный;
   в) интеграционный;
   г) организационный;
   д) административный.

5. Основная причина конструктивного конфликта:
   а) ограниченность ресурсов, которые нужно делить;
   б) взаимозависимость заданий;
   в) различия в целях;
   г) различия в представлениях и ценностях;
   д) различия в манере поведения и жизненном опыте;
   е) неудовлетворительные коммуникации.

6. Основные причины межгруппового конфликта:
   а) производственно-профессиональные;
   б) социальные;
   в) эмоциональные;
   г) административные;
   д) интеграционные;
   е) психологические.

7. К внутриорганизационным относят следующие типы конфликтов:
   а) вертикальные;
   б) горизонтальные;
   в) линейно-функциональные;
   г) ролевые;
   д) сотруднические;
   е) бескомпромиссные.

8. Структурные методы управления конфликтом в организации реализуются посредством:
   а) использования руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива);
   б) «разведения» частей организации — участников конфликта (по ресурсам, целям, средствам и т. д.) или ослабления их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
   в) создания определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
   г) введения специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общего заместителя, куратора);
   д) слияния разных подразделений и наделения их общей задачей;

е) организации встреч конфликтующих сторон и оказания им помощи в определении причин конфликта;
ж) перевода конфликтного работника в другое подразделение.

9. Первым этапом переговорного процесса является:
а) выбор стиля поведения;
б) контроль психологического климата;
в) анализ потребностей;
г) оценка результатов;
д) определение тактики;
е) управление развитием.

10. Стиль ведения переговоров «конфронтация» характеризуется:
а) рассмотрением противоположной стороны в качестве противника;
б) требованием существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;
в) нежеланием понять интересы другой стороны;
г) нежеланием менять точку зрения на результаты переговоров, сложившуюся до начала переговоров;
д) выдвижением взвешенных и обоснованных требований;
е) гибкостью в ходе переговоров, умением перестроиться в соответствии со складывающейся ситуацией.

ТЕСТ К ТЕМЕ
«Управление инновациями в социальной организации»

1. Инновационной деятельностью является:
а) разработка и внедрение новой продукции;
б) модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции;
в) развитие производства традиционных видов продукции;
г) снятие с производства устаревшей продукции.

2. Основной задачей инновационной деятельности является:
а) прибыльное использование организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного характера;
б) определение основных тенденций научно-технической и производственной деятельности организации;

в) создание новых изделий или услуг, которые станут основой будущей производственной деятельности организации.

3. Функциями консультативных и аналитических групп являются:

а) прогнозирование развития технологии;
б) прогнозирование спроса на новую продукцию;
в) выбор перспективных идей;
г) определение тематики исследований;
д) координация работы специалистов;
е) согласование целей и направлений технического развития;
ж) разработка планов и программ инновационной деятельности;
з) наблюдение за разработкой новой продукции и ее внедрением.

4. Основными аспектами реализации инновационного проекта являются:

а) планирование;
б) мониторинг и контроль;
в) менеджмент риска;
г) согласование целей и направлений технического развития;
д) выбор перспективных идей.

5. Наиболее действенным методом уменьшения риска является:

а) описание всего множества возможных условий реализации проекта и отвечающих этим условиям затрат, результатов и показателей эффективности;
б) преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию об отдельных условиях реализации, соответствующих показателях эффективности и интервалах их изменения;
в) определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации и показателей ожидаемой эффективности;
г) сбор информации о технологических изменениях на рынке, различных нововведениях;
д) сбор информации о потенциальных возможностях предприятия в отношении разработки и освоения продукции;

е) установление степени соответствия новой продукции имиджу предприятия и стратегии его развития;

ж) техническая разработка продукта, определение его технико-экономических характеристик, оценка его качеств и потребительских свойств.

6. Завершающим этапом процесса инновации является:

а) анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга;

б) создание нового продукта;

в) систематизация поступающих идей;

г) отбор выявленных идей и выработка концепции нового продукта;

д) принятие решения о внедрении нового изделия в производство;

е) тестирование на рынке.

7. Первый этап инновационного процесса:

а) сбор информации о технологических изменениях на рынке, различных нововведениях;

б) сбор информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития;

в) определение возможностей практической реализации идей;

г) установление степени соответствия новой продукции имиджу предприятия и стратегии его развития;

д) техническая разработка продукта, определение его технико-экономических характеристик, оценка его качеств и потребительских свойств;

е) оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж;

ж) разработка конкретной программы развития нового продукта;

з) создание образца и проведение технических испытаний, определение наименования продукта, его товарного знака, разработка оформления, упаковки, маркировки;

и) выбор оптимальных каналов реализации;

к) выбор средств и методов рекламы;

л) массовое и серийное производство на основе программы маркетинга по продукту.

8. Конечная цель инновационного процесса:
   а) создание образца и проведение технических испытаний, определение наименования продукта, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки;
   б) тестирование на ограниченном рынке по цене и другим коммерческим условиям;
   в) организация технического обслуживания;
   г) коммерческое освоение новой продукции и ее рентабельное массовое или серийное производство.

9. Типы инноваций и инновационных процессов:
   а) технические, организационные, социальные, экономические;
   б) абсолютные, относительные, условные, частные;
   в) радикальные, комбинированные, модифицированные;
   г) внутриорганизационные, межорганизационные;
   д) промышленные, финансовые, торгово-посреднические, научно-педагогические, правовые.

10. Государство, занимаясь регулированием инновационной деятельности, может осуществлять стратегию:
   а) децентрализованного регулирования;
   б) активного вмешательства;
   в) смешанную;
   г) создания технополисов;
   д) создания венчурных инновационных фондов;
   е) снижения государственных патентных пошлин.

2. ТЕСТЫ НА ВЫЯВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕТОДИКА **«Оценка предрасположенности к управленческой деятельности»**[116]

Методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от генетически закрепленных типологических признаков.

Она предусматривает проведение трех проб:

1. Определение ведущего глаза;
2. Переплетение пальцев;
3. Скрещивание рук.

Проведение диагностики

1. Проба «определение ведущего глаза». Возьмите лист белой бумаги размером 5×10 см с отверстием 1×1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2—3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30—40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

2. Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука соответственно левая.

3. Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука, и наоборот.

---

[116] Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под общ. ред. А. А. Деркача. М.: Красная площадь, 1996. С. 253—254.

Интерпретация результатов

Исследования, проведенные по данной методике среди большого количества руководителей, позволили прийти к следующим выводам.

В группе «лучших» руководителей проявились следующие типические профили:

– сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);

– сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);

– сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л.

Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептичны, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, агрессивность и стремление к независимости. Они более активны, более эмоциональны и в то же время более тревожны, менее устойчивы к стрессу и менее адаптивны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. Они самодостаточны, стремятся к независимости, самостоятельности.

Работники с правым типом переплетения пальцев более доверчивы, уступчивы и терпимы. У них выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

ВЕРБАЛЬНЫЙ ТЕСТ
для исследования уровня креативности

1. Образуйте как можно больше слов, начинающихся с:
   а) про…; б) дв…

Время — 2 мин на каждый пункт.
Подсчитывается количество всех слов.

2. Подберите как можно больше слов с окончанием:
   а)… тие; б)… инт.

Время — 2 мин на каждый пункт.
Подсчитывается количество всех слов.

3. Предлагаются четыре начальные буквы для четырех слов. Составьте из них как можно больше 4-словных предложений.

   Буквы: М, П, В, А.

Время — 3 мин.
Подсчитывается количество всех предложений.

4. Часто длинные названия обозначаются их начальными буквами, например ООН, СНГ. Так образуются аббревиатуры. Перед вами аббревиатуры выдуманных названий. Попытайтесь их расшифровать, придумав свои названия (можно дать несколько вариантов расшифровки каждого сокращения):

   НПБ, АНЛО, ТЭФ, КОРА, МУГ,
   ЛИП, ПАР, УГАТ, СБС, АДОК.

Время — 5 мин на все.
Подсчитывается количество всех предложенных расшифровок.

5. Укажите как можно больше предметов или вещей, обладающих данным качеством:
   а) сгибаемость; б) мягкость.

Время — 2 мин на каждый пункт.
Подсчитывается количество названных предметов или вещей.

6. Подберите синонимы, то есть близкие по значению слова, к следующим словам:

а) прекрасный; б) смелый.

Время — 2,5 мин на каждый пункт.
Подсчитывается количество придуманных синонимов.

7. Придумать как можно больше необычных способов применения следующих предметов:

а) пустой консервной банки; б) кирпича.

Время — 2,5 мин на каждый пункт.
Подсчитывается количество ответов.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: При подведении итогов результат всех семи заданий делится на семь. Полученное число и является показателем креативности.

Критерий	Результат
1—2 балла	Низкий результат
3—4 балла	Результат ниже среднего
5 баллов	Средний показатель
6 баллов	Показатель выше среднего
7 баллов	Высокий показатель
8—9 баллов	Очень высокий показатель

ТЕСТ
для определения способностей к владению и управлению собственным делом

В развитых странах используется много приемов для помощи людям в определении того, есть ли у них способности к самостоятельному ведению бизнеса.

Приводим тест, разработанный на основе одного из американских руководств по малому бизнесу. Хотя тест не является строго научным, он может иметь практическое значение.

В каждом из пунктов найдите то определение, которое, на Ваш взгляд, лучше всего Вас характеризует.

1. Инициатива:
   а) ищет дополнительные задания, очень искренний;
   б) находчив, смекалист при выполнении задания;
   в) выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
   г) безынициативный, ждет указаний.

2. Отношение к другим:
   а) позитивное начало, дружелюбное отношение к людям;
   б) приятный в обхождении, вежливый;
   в) иногда с ним трудно работать;
   г) сварливый и некоммуникабельный.

3. Лидерство:
   а) сильный, внушает уверенность и доверие;
   б) умело отдает эффективные приказы;
   в) ведущий;
   г) ведомый.

4. Ответственность:
   а) проявляет ответственность при выполнении поручений;
   б) соглашается с поручениями, хотя и не без протеста;
   в) неохотно соглашается с поручениями;
   г) уклоняется от любых поручений.

5. Организаторские способности:
   а) очень способный в убеждении людей и выстраивании фактов в логическом порядке;
   б) способный организатор;
   в) средние организаторские способности;
   г) плохой организатор.

6. Решительность:
   а) быстрый и точный;
   б) основательный и осторожный, осмотрительный;
   в) быстрый, но часто делает ошибки;
   г) сомневающийся и боязливый.

7. Упорство:
   а) целеустремленный, его нелегко обескуражить трудностями;
   б) предпринимает постоянные усилия;

в) средний уровень упорства и решимости;
г) почти никакого упорства.

КЛЮЧ: а — 4 балла; б -3; в 2 — 2; г — 1 балл.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: суммируйте полученные вами баллы.

Критерий	Результат
От 25 до 28 баллов	Оценка вашего потенциала владения и управления собственным делом отличная
От 21 до 24 баллов	Очень хорошая
От 17 до 20 баллов	Хорошая
От 13 до 16 баллов	Средняя
От 7 до 12 баллов	Плохая

Если ваши деловые качества оказались средними, а тем более плохими, то Вам, видимо, не стоит открывать свое дело. Скорее, Вы найдете свое призвание, будучи наемным работником.

ТЕСТ
на определение способности к разработке взвешенной стратегии и склонности к риску

Для выполнения теста постарайтесь честно ответить на поставленные вопросы и записать себе соответствующее количество баллов (да — 1 балл; нет — 2 балла).

1. Полагаетесь ли Вы при принятии ответственного решения только на себя?
2. Часто ли Ваша позиция не совпадает с точкой зрения руководителя?
3. Считаете ли Вы, что безвыходных положений нет?
4. Всегда ли Вы правдивы?
5. Быстро ли Вы осваиваете новые виды работы?
6. Полагаетесь ли Вы в оценке людей преимущественно на собственное мнение?
7. Долго ли Вы раздумываете при принятии важного решения?

8. Стремитесь ли Вы довести до конца начатое дело?

9. Считаете ли Вы, что нужно поменьше «высовываться» во избежание неприятностей?

10. Советуетесь ли Вы с другими при покупке дорогостоящей вещи?

11. Стремитесь ли Вы к победе в игре?

12. Задумываетесь ли Вы о будущем?

13. Стараетесь ли Вы при решении сложной проблемы оценить возможные альтернативы?

14. Часто ли Вы публично высказываетесь вразрез с общим мнением?

15. Готовитесь ли Вы специально к выступлениям?

16. Уверены ли Вы, что до сих пор не совершали крупных ошибок?

17. Часто ли Вы мечтаете о чем-то неосуществимом?

18. Задумываетесь ли Вы об убедительности своих аргументов в споре?

19. Можете ли Вы поступиться принципами, если этого требуют интересы дела?

20. Хорошо ли складываются Ваши отношения с руководством?

21. Правильными ли бывают Ваши первые мысли?

22. Правда ли, что в неофициальной обстановке Вы можете вести себя экстравагантно?

23. Случается ли, что Ваше правильное, в сущности, поведение внешне выглядит нелогичным и непонятным для окружающих?

24. Считаете ли Вы, что в жизни уже успели сделать что-то серьезное?

25. Трудно ли Вас убедить поменять свое решение?

26. Стремитесь ли Вы продумывать принципиальные решения до мелочей?

27. Готовы ли Вы ради дела идти на риск, зная, что шансы на успех невелики?

28. Живете ли Вы только сегодняшним днем?

29. Многих ли Вы посвящаете в свои дела?

30. Совершаете ли Вы решительные шаги без уверенности в поддержке коллектива?

31. Относят ли Вас окружающие к категории «перспективных»?

32. Предпочитаете ли Вы в новых ситуациях придерживаться традиционных правил поведения?

33. Часто ли Вы опаздываете?

34. Советуетесь ли Вы с близкими при решении важных личных вопросов?

35. Способны ли Вы достаточно точно прогнозировать ситуацию на 1—2 года вперед?

36. Случалось ли Вам делать выбор с помощью монеты?

37. Можно ли на Вас положиться?

38. Занимаетесь ли Вы самоанализом?

39. Планируете ли Вы свою работу на перспективу?

40. Перестраховщик ли Вы?

41. Бескомпромиссны ли Вы?

42. Можете ли Вы дружить с теми, кто вам не по нраву?

43. Всегда ли Вы выполняете свои обещания?

44. Можете ли Вы говорить о вещах, в которых ничего не понимаете?

45. Соглашаетесь ли Вы всегда и во всем с руководством?

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: Для определения общего результата необходимо определить процент ответов, которые оценены в 1 балл. Он покажет общую склонность к риску:

1) степень решительности характера, на которую указывает доля оценок в 1 балл, полученных при ответах на вопросы 1, 2, 7, 9, 27, 30, 34, 40;

2) степень безответственности, которую показывает доля оценок в 1 балл при ответах на вопросы 1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 40;

3) склонность к стратегии, которую характеризуют аналогичные ответы на вопросы 11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39;

4) интуитивность в деле принятия решений, о приверженности к которой свидетельствует процент ответов с оценкой в 1 балл на вопросы 6, 10, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38;

5) способность к творчеству и оригинальным решениям, которая определяется долей таких оценок при ответах на вопросы 1, 3, 17, 20, 22, 23, 32, 45.

Анализ результатов теста можно проводить и по другим позициям. При этом нужно иметь в виду, что идеальных людей не существует и противоположные отмеченным свойства (осторожность, ответственность, рациональность, консервативность, склонность к тактическим решениям) вовсе не являются плохими.

В соответствии с известной поговоркой «золотой» является середина: степень проявления свойств в пределах 35—65 % следует признать нормальной.

ТЕСТ
«Можете ли вы добиться успеха?»

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Сегодня психологи все больше склоняются к мнению, что успех приходит к тем, кто обладает определенным набором черт характера, прежде всего, способностью приспосабливаться к различным ситуациям. Каковы Ваши предпосылки к успеху? На этот вопрос поможет Вам ответить предлагаемый тест. Прочтите приведенные ниже вопросы и выберите те варианты ответов, которые больше всего соответствуют Вашим личным представлениям и привычкам.

1. Что бы Вы предпочли:
   а) быть капитаном торгового судна;
   б) стать космонавтом;
   в) быть музыкантом?

2. Когда Вы видите человека в опасности, Вы:
   а) бросаетесь спасать его даже с риском для жизни;
   б) лихорадочно обдумываете все возможности его спасения;
   в) зовете еще кого-нибудь на помощь.

3. Какую игру Вы предпочитаете:
   а) покер;
   б) бильярд;
   в) разгадывание кроссвордов?

4. Когда звонит телефон, Вы сразу думаете:
   а) Вас ищут с работы;
   б) о Вас вспомнил приятель;
   в) случилось какое-то несчастье.

5. Если Вам предстоит идти на важное заседание, Вы:
   а) отправляетесь на него в своем обычном костюме;
   б) одеваетесь особенно тщательно;
   в) думаете только о том, что там будет обсуждаться.

6. Если пожилой человек рассказывает вам о своей жизни, Вы:
   а) требуете от него подробностей;
   б) скучаете;
   в) прерываете его или уходите.

7. В компании Вы:
   а) от души развлекаетесь;
   б) скучаете;
   в) думаете о своем.

8. Если Вам надо уехать, Вы:
   а) предупреждаете об этом близких;
   б) не говорите им ничего;
   в) говорите только, что Вам надо отлучиться на время.

9. Попав в трудное положение, Вы:
   а) советуетесь с коллегами и друзьями;
   б) делитесь проблемами с родными;
   в) никому ничего не рассказываете.

10. Вы предпочтете картину в стиле:
    а) абстракционизма;
    б) импрессионизма;
    в) традиционного реализма.

11. Заметив, что на Вашем столе отсутствует какая-то вещь, Вы:
    а) начинаете ее искать;
    б) думаете, что ее кто-то украл;
    в) сразу забываете об этом и продолжаете работать.

12. Вы оказываетесь в чужом городе, и у Вас выдается немного свободного времени. Вы:

а) отправляетесь в музей;

б) изучаете карту города и выбираете, что бы Вам стоило посмотреть;

в) отправляетесь в гостиницу, чтобы отдохнуть.

13. Оказавшись вовлеченным в спор, Вы:

а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступятся;

б) ищете компромиссное решение;

в) уступаете перед упорством других.

14. Старая семейная фотография вызывает у Вас:

а) сильное волнение;

б) смех;

в) какое-то неприятное чувство.

15. Обнаружив перед совещанием, что забыли взять нужные документы, Вы:

а) быстро возвращаетесь к себе, чтобы взять их;

б) полагаетесь на свою память и способность к импровизации;

в) отказываетесь от участия в совещании.

16. Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете:

а) бодрость;

б) зависть к тем, кто еще спит;

в) готовность работать без особых усилий над собой.

17. Свое свободное время Вы заполняете:

а) занятиями спортом;

б) встречами с друзьями;

в) чтением.

18. В случае экономического кризиса Вы:

а) обдумываете, какие из этого все же можно извлечь выгоды;

б) встревожены возможными социальными последствиями;

в) отказываетесь от своих планов и ждете развития событий.

19. Вы предпочитаете:

а) находиться в одиночестве;

б) проводить время с семьей;

в) проводить время в компании знакомых и друзей.

20. Во время снежной бури только Ваш автомобиль остался на ходу, и Вы:

а) продолжаете путь, не обращая внимания на неудачников;

б) подсаживаете в машину столько людей, сколько можно;

в) подсаживаете в машину только людей вашего социального положения.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: Оценка ответов производится по таблице ниже, набранные баллы суммируются.

Вариант ответа	**Номер вопроса**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
а	10	5	5	3	5	10	10	10	3	3
б	5	10	10	10	10	3	3	3	5	10
в	3	3	3	5	3	5	5	5	10	5
Вариант ответа	**Номер вопроса**									
	11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
а	5	5	5	10	5	10	5	10	3	3
б	3	10	10	5	10	3	10	3	5	10
в	10	3	3	3	3	5	3	5	10	5

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ: *От 140 до 200 баллов.* У Вас есть возможности добиться успеха в жизни. В Вашем характере существует равновесие между инстинктом и разумом, между личной и общественной жизнью, между действием и размышлением.

От 70 до 139 баллов. Вы в принципе обладаете качествами, необходимыми для того, чтобы утвердиться в обществе. Но все же Вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в Вашем подсознании конфликтные ситуации вырывались на поверхность и влияли на ваши действия.

От 60 до 69 баллов. Вам необходима большая вера в себя и большая открытость перед окружающими. Только так Вы сможете добиться полной реализации своих способностей.

Итак, Вы уже знаете общую характеристику своих возможностей. Однако для работы над собой Вы должны знать ее конкретные составляющие. Можно сказать, что основная характеристика преуспевающих людей — их умение, почти магическое, оказываться в нужном месте в нужный момент. И это попадание в ногу с судьбой вовсе не случайность, а проявление личных качеств. Можно попытаться даже сказать, что именно в характере человека помогает ему добиться успеха:

– *упорное утверждение своей личности*. Эта психическая особенность обычно проявляется очень рано, но совсем не обязательно она выражается в хорошей учебе. Скорее, она вырабатывается в стремлении не подстраиваться под окружающих и идти к собственной цели, не пасуя перед преградами;

– *способность контактировать с окружающими*;

– *физическая выносливость*;

– *способность предвидеть развитие событий*;

– *особая гибкость*. Человек, рожденный для успеха, всегда точно понимает, когда надо признать свое поражение или пойти на разумный компромисс. Он умеет при необходимости быть очень упорным, но не делает трагедии и из отступления, поскольку уверен в своем конечном успехе;

– *незаурядная способность убеждать других*.

ТЕСТ
на определение способности к рациональным действиям

Способность к рациональным действиям может быть проверена с помощью предлагаемого, отчасти шутливого, теста. Вам необходимо выбрать наиболее подходящий вариант ответа и начислить себе количество баллов, стоящее после него в скобках.

1. Приходится ли Вам браться за две работы одновременно?
   Редко (1); *часто* (0); *никогда* (2).

2. Покупаете ли Вы дорогие вещи, даже если знаете, что потом трудно будет свести концы с концами?
   Никогда (2); *всегда* (0); *иногда* (1).

3. Если Вам понравится красивая вещь, остановит ли Вас цена?
Никогда (0); *иногда* (1); *всегда* (2).

4. Если у вас испортится бытовой прибор, купите ли Вы новый или попытаетесь отремонтировать старый?
Куплю (0); *зависит от цены* (1); *починю сам* (2).

5. Что Вы будете делать, если порвется носок?
Зашью (2); *на всякий случай сохраню целый* (1); *выброшу оба* (0).

6. Выключаете ли Вы свет, когда он не нужен?
Никогда (0); *иногда* (1); *всегда* (2).

7. В каком случае Вы звоните по телефону?
Как правило, по делу (2); *как придется* (1); *люблю поболтать* (0).

8. Удается ли Вам одновременно выполнить несколько заданий?
Да (2); *смотря какие* (1); *нет* (0).

9. Что Вы делаете со старыми газетами?
Выбрасываю (0); *храню* (1); *сдаю в макулатуру* (2).

10. Покупаете ли Вы больше хлеба, чем нужно?
Да (0); *иногда* (1); *нет* (2).

11. Съедаете ли Вы все, что лежит на вашей тарелке?
Всегда (2); *иногда оставляю* (1); *никогда* (0).

12. Аккуратно ли Вы носите одежду и обувь?
Да (2); *не всегда* (1); *нет* (0).

13. Бережно ли Вы относитесь к чужим вещам?
Нет (0); *да* (1); *бережнее, чем к своим* (2).

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Если Вы набрали *более 20 баллов*, Вы очень рациональны и успешно справитесь с обязанностями плановика.

Если число баллов составляет *от 13 до 19*, Вам тоже можно поручать составлять планы, но при этом контролировать, ибо иногда Вы любите показать широту натуры, в том числе и за счет фирмы.

Если Вы набрали *от 6 до 12 баллов*, Вы можете лишь помогать другим, поскольку желание экономить охватывает Вас лишь иногда, и Вы отказываете себе и другим во всем необходимом, но когда оно пройдет, всеми силами наверстываете упущенное.

Наконец, если число баллов у Вас *меньше 6*, к плановой деятельности Вас подпускать нельзя, ибо Вы беззаботны.

ТЕСТ
«Умеете ли вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера, любого делового человека — умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо тщательно развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы теста можно либо «да», либо «нет».

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или другой авторитетный человек в чем-то не прав?

КЛЮЧ: Ответ «да» на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13; ответ «нет» на вопросы 2, 8, 9.

За каждое совпадение Ваших ответов с ключом запишите себе по 1 баллу.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

От 7 до 13 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде.

Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой тип отношений, по Вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

6 и меньше баллов. Увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы, к сожалению, часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто и оказываясь неправильно понятым.

ТЕСТ
«Пробивная сила»

Как Вы думаете, обладаете ли вы «пробивной силой»? Может быть, Вы себя недооцениваете или переоцениваете в этом смысле? Из трех ответов — «а», «б», «в» — выберите тот, который лучше всего Вас характеризует.

1. Если бы Вы могли работать в авиации, кем бы Вы хотели быть:
   а) стюардом на борту;
   б) пилотом пассажирского самолета;
   в) диспетчером на аэродроме, поддерживающим связь с самолетами в воздухе?

2. Вам предложили сделать проект интерьера конторы или цеха так, чтобы там было приятно и хорошо работать. По Вашему мнению, какой цвет должен преобладать в таком помещении:
   а) светло-голубой, бледно-зеленый (салатовый), розовый;
   б) красный или желтый;
   в) темно-зеленый, синий?

3. Что больше всего необходимо, чтобы решиться в одиночку штурмовать вершину в Гималаях:
   а) немного сумасшествия;
   б) отличная физическая форма;
   в) уверенность в себе?

4. Вы идете в театр на спектакль, который очень хотите увидеть. Оказывается, что билетов в кассе уже нет. Вы:
   а) злитесь, что не купили билеты раньше;
   б) пробуете войти без билета;
   в) смеетесь в душе над отходящими от кассы: Вы уже давно купили билеты во время предварительной продажи.

5. Звонок. Вы открываете дверь, перед Вами стоит неряшливо одетый мужчина и с застенчивой улыбкой просит Вас помочь: он вышел из больницы и просит одолжить ему немного, так как у него нет денег на билет домой. Ваши действия:
   а) Вы не умеете отказывать в таких случаях, может быть, ему действительно нужна помощь;

б) захлопываете дверь перед носом мужчины, говоря, что Вы думаете о таких обманщиках и вымогателях;
в) если бы он показал выписку из больницы, может, Вы и дали бы денег.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: *Если у Вас преобладают ответы «а»*, поговорка «скромность украшает человека» Вам кажется жизненным девизом. Вы не любите лезть вперед ни в прямом смысле, ни в переносном. Почти в каждой ситуации Вы отдаете первенство другим, не любите обращать на себя внимание. Любите тихо сидеть в уголке, только иногда Вам грустно от того, что не очень-то Вас там замечают. В общем, Вас любят за любезность, бескорыстие, скромность. Но не все это ценят, многие в Вас видят человека, которого легко использовать, или недотепу, кем на самом деле Вы не являетесь.

Если у Вас преобладают ответы «б», может, Вы сами не отдаете себе в этом отчета, но Вы относитесь к числу людей, которые идут по жизни, распихивая всех локтями. Пробивной силы Вам хватает — возможно, Вы используете ее для целей, достойных похвалы. Вы любите блистать, обращать на себя внимание. Других Вы судите строго, а себя… Вам нравятся сила, смекалка и ум, Вас шокируют сентиментальность, чрезмерная мягкость, уступчивость. Обычно Вы достигаете того, что наметили, но всегда ли эти победы приносят Вам симпатии и уважение окружающих? Люди, похожие на Вас, несмотря на успехи, в действительности часто бывают одиноки.

Если преобладают ответы «в», у Вас достаточно пробивной силы, но одновременно Вы являетесь прирожденным дипломатом и умеете контролировать свои поступки. Вы знаете, что «локти» не всегда лучшее средство, как и «хождение по трупам». Вы никогда не ставите перед собой чрезмерных заданий, идете к цели спокойно, но последовательно. Вам хватает уверенности в себе и чувства превосходства над другими, но Вы стараетесь не демонстрировать этого. Вы умеете многого добиться, но знаете, что «головой стену не прошибешь» и что иногда лучше отказаться от чего-то, чтобы позднее выиграть.

Если (что иногда случается) *у Вас одинаковое число ответов,* обозначенных соответствующими буквами, то это означа-

ет, что Вы представитель смешанного типа: у Вас не доминирует ни одна позиция, они изменяются в зависимости от дня, настроения, обстоятельств, то есть Вы человек с очень неустойчивым характером.

Долгое время многие отечественные бизнесмены считали, что бизнес и этика несовместимы — это глубокая ошибка. Этика бизнеса основывается на вечных библейских заповедях. Главный принцип любого предпринимателя: относись к партнеру так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе. Другой подход исключается. Если Вы относитесь к партнеру несправедливо, он не будет иметь с Вами дел, и этим воспользуется Ваш конкурент, так что честность и справедливость — это прежде всего в Ваших интересах. Это основа этики любого бизнесмена.

ТЕСТ
на выявление степени Вашего «макиавеллизма»: «Манипулируете ли Вы другими»?

Данный тест используется в США для определения степени «макиавеллизма» как одного из качеств предпринимателя. Как известно, Н. Макиавелли, живший в XVI веке, — автор одного из самых «черных» лозунгов в истории человечества: «Цель оправдывает средства».

В зависимости от степени Вашего согласия с каждым из десяти имеющихся в тесте утверждений выберите один из пяти вариантов ответа: а) не согласен полностью; б) не согласен частично; в) отношусь нейтрально; г) согласен частично; д) согласен полностью.

1. Большинство людей добрые и хорошие.

2. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.

3. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.

4. Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, лучше сказать ему о реальных причинах Вашей потребности, нежели выдумывать более весомые.

5. Самый лучший способ управлять людьми — это говорить им то, что они желают слышать.

6. Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (проблемы, неприятности).

7. Продвигаться вперед трудно без «срезания углов».

8. Все люди имеют склонность к пороку, которая все равно когда-нибудь проявится.

9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.

10. Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить.

КЛЮЧ: Утверждения 1, 2, 3, 4: вариант ответа «а» — 5 баллов; «б» — 4 балла; «в» — 3 балла; «г» — 2 балла; «д» — 1 балл; утверждения 5, 6, 7, 8, 9, 10: вариант ответа «а» — 1 балл; «б» — 2 балла; «в» — 3 балла; «г» — 4 балла; «д» — 5 баллов.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ: Сравните выбранные вами варианты ответов с ключом и суммируйте полученные баллы. Эта сумма делится на 50 и умножается на 100 процентов.

Чем больше полученное Вами число превышает 50 процентов, тем выше степень «макиавеллизма». И наоборот, если Вы набрали меньше 50 процентов баллов и приблизились к 20-процентному рубежу, у Вас низкая степень «макиавеллизма».

Люди с высокой степенью «макиавеллизма» оценивают ситуацию и действуют более хладнокровно, рационально и решительно. Люди с низкой степенью «макиавеллизма» — это «хорошие парни», которым доброта не дает манипулировать другими.

На варварской стадии становления рыночных отношений «макиавеллизм» предпринимателя — это его благо. Однако в стране с цивилизованной экономикой, как известно, все не так. Нормальная степень «макиавеллизма» там порядка 25 баллов, или 50 процентов. Тем, у кого она выше, лучше скрывать свой результат от сослуживцев, знакомых и близких.

ГЛОССАРИЙ

Когда науке недостает аргументов,
она расширяет свой словарь.

Ж. Деваль

А

Аберрация — отклонение от рационального мышления или поведения.

Авторитарный стиль руководства — стиль деятельности руководителя (менеджера), в основе которого лежит абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение. Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающий каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных.

Адаптивность системы управления — совокупность свойств системы, характеризующая ее приспособляемость к реализации целей в различных условиях функционирования.

Административная емкость — способность руководителя непосредственно руководить определенным количеством лиц.

Административные методы управления — методы прямого воздействия на управляемый объект и однозначного решения соответствующей хозяйственной ситуации, имеющие обязательную силу для исполнения.

Администрировать — управлять, руководить формально, бюрократически, не входя в существо дела, посредством приказов, не учитывая мнения других членов коллектива.

Алгоритм — точное предписание, определяющее процесс преобразования исходных данных в конечный результат.

Алгоритм управления — точно определенный порядок выработки управленческих решений, формирования планов, обмены информацией в процессе управления.

Альтернатива — необходимость выбора из двух или нескольких исключающих друг друга возможностей при решении того или иного вопроса.

Альтруизм — бескорыстная забота о ближних и готовность пожертвовать личными интересами ради интересов других людей.

Антропоцентристская концепция мотивации – одна из концепций мотивации, которая предполагает следующее: определение человека, персонала в качестве экономической первоосно-

вы устойчивого положения предприятия в адекватном ему сегменте рынка; развитие общих и специальных способностей как основы наращивания индивидуальной производительности и креативных возможностей персонала; достижение консолидации персонала во всех видах деятельности организации; стимулирование потребления объектов, связанных с образованием, здравоохранением, физическим развитием, улучшением бытовых условий жизни, социальной активности, развития семьи и воспитания подрастающих поколений; создание системы косвенной мотивации, ориентированной на включение персонала в развитие и поддержание социально-ориентированной миссии организации; ориентация в мотивации на утверждение принципов обучающейся организации, что предполагает в качестве обязательного компонента стимулирование посредством построения и планирования повышения профессиональной квалификации и переподготовки персонала; построение системы вознаграждения, ориентированной на управление социально-экономически значимыми сторонами качества жизни всех профессиональных групп персонала.

Анархия — общественно-государственный строй, подразумевающий полную самоорганизацию отдельных членов общества и их групп, а также отсутствие какой бы то ни было централизованной власти в обществе или государстве.

Антиподы — люди с противоположными взглядами, вкусами, чертами характера.

Антиципация — способность человека предвосхищать, предвидеть события, предугадывать изменения, прогнозировать и определять вероятность их наступления.

Аподиктическая дискуссия — дискуссия, основанная на законах мышления и правилах вывода. Целью аподиктической дискуссии является достижение истины.

Апологет — приверженец и ярый защитник какой-либо идеи, учения и т. д.

Аппаратные (штабные) полномочия — полномочия штабного аппарата, в обязанности которого входят консультирование линейных руководителей, подготовка проектов решений, обработка информации, подбор кадров, связи с общественностью, формирование исследовательских и экспертных групп, финансирование, планирование и т. д.

Апперцепция — избирательность восприятия, зависящая от опыта, знаний, качеств и психического состояния человека.

Асоциальное поведение — поведение, противоречащее нормам, принятым в обществе.

Ассертивность — способность отстаивать свои права, принимая во внимание права других.

Ассоциативная интерференция — негативное влияние уже приобретенного навыка на выработку нового.

Ассоциативные сети — целостные структуры, образуемые ассоциациями.

Атрибуция — процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

Аттрактивность — способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения.

Аутсорсинг — способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. Как эффективный способ оптимизации деятельности предприятия аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы XX века.

Аффектация — наигранность, искусственность в поведении, в манерах, неестественная приподнятость и возбужденность в речи.

Аффилиация — стремление человека быть в обществе других людей, наладить с ними эмоционально-положительные, добрые взаимоотношения.

В

Вербализация — словесное описание того, что человек чувствует, видит, намерен делать, делает.

Власть — это способность человека влиять на людей, право и возможность распоряжаться кем или чем-либо.

Волюнтаризм — негативное свойство управленческой позиции руководителя, суть которого состоит в признании им своей воли в качестве первоосновы поведения и действий.

Восходящая коммуникация — передача информации от работников руководителям.

Г

Гегемония — первенство, превосходство в силе, влиянии. Исторически термин применялся для обозначения главенства самого сильного города-государства из союза греческих полисов.

Д

Двуфакторная модель Герцберга — модель, согласно которой вся мотивация распределяется на две большие категории: мотивы и гигиенические факторы. Мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) — это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. «Гигиенические» факторы (или факторы условий труда) — это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Дедуктивное решение — процесс получения нового заключения, следствия из исходных посылок по заданному закону.

Делегирование — это передача части полномочий и задач лицу (лицам), принимающему на себя ответственность за их выполнение.

Деловитость — личное качество работника, характеризующее его как трудолюбивого и способного рационально осуществлять деятельность.

Депривация — состояние человека, вызванное недостатком собственной активности (движений, любимых занятий), привычных внешних контактов и удовлетворения потребностей.

Деструкция — разрушение, нарушение нормальной структуры.

Детерминизм — общенаучное понятие и философское учение о причинности, закономерности, генетической связи, взаимодействии и обусловленности всех явлений и процессов, происходящих в мире.

Де-факто — фактически, на самом деле.

Дивергентное мышление — метод творческого мышления, применяемый обычно для поиска множества решений одной и той же проблемы. Дополняется конвергентным мышлением.

Диверсификация — одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

Дизъюнкция — логическая операция, аналог употребления союза «или» в обычном языке, с помощью которой из двух или более исходных суждений строится новое суждение.

Дилетант – любитель, занимающийся чем-либо без достаточной подготовки, но обычно считающий себя знатоком.

Диссонанс — ощущение дискомфорта, возникающее из-за необходимости действовать вразрез со своими убеждениями.

Дистанция власти — уверенность в жестких и законных правах на принятие решений, разделяющая менеджеров и рядовых сотрудников (характерна для азиатских и латиноамериканских государств).

Дистимичный тип акцентуации — тип акцентуации (усиления черт характера), для которого характерны следующие признаки: постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность. Человек с таким типом акцентуации тяготится обществом, с сослуживцами близко не сходится, в конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной.

Е

Единоначалие — один из принципов управления, заключающийся в единоличной ответственности за процесс принятия и реализации решений.

И

Игнорировать — умышленно не замечать, не принимать во внимание, пренебрегать.

Идеализация — представление, изображение чего-либо в лучшем виде, чем это есть в действительности; преувеличение положительных сторон кого-либо или чего-либо, приукрашивание.

Идеальное «Я» — представление человека о том, каким бы он хотел быть.

Идентификация — отождествление непосредственно воспринимаемого объекта с образом, хранящимся в памяти, или отождествление двух одновременно воспринимаемых объектов.

Идеомоторный акт — непроизвольные движения воспринимающего или воспроизводящего органа в процессе припоминания объекта в его отсутствие, воспроизводящие особенности этого объекта.

Иерархическая колея —путь, по которому, проходя все ступени, следуют бумаги от высшей власти или адресуемые ей.

Иерархия — ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.

Изоморфизм — сходство.

Имидж предприятия — устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей. Основу имиджа предприятия составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика: название, эмблема, товарный знак.

Имитационная модель — модель, воспроизводящая поведение системы во времени, сохраняющая внутреннюю связь между элементами системы и отображающая зависимость выходов системы от входов.

Инвариантность — свойство объекта не изменяться при изменении условий, в которых он существует.

Индифферентный — равнодушный, безразличный.

Индуктивное решение — решение, включающее вывод о классах явлений на основе наблюдения за отдельными представителями классов.

Инсайт — внезапное интуитивное решение, внутреннее озарение, возникновение понимания сущности чего-то, ситуации в целом.

Интеграция — процесс объединения частей или элементов различных систем в целое для выполнения общих задач, установление в коллективе ценностно-ориентированной общности людей, возрастание удовлетворенности совместной трудовой деятельностью.

Интеллект — мыслительные способности человека.

Интенсивность труда — затраты работником физической, умственной и нервной энергии за единицу рабочего времени.

Интенсификация управления — совершенствование управления путем лучшей организации управленческого труда, применения эффективных методов разработки управленческих решений, рационального сокращения количества информации, унификации документов и т. д. Интенсификация управления предполагает его совершенствование без относительного увеличения аппарата управления.

Интериоризованная роль — компонент самосознания, отношение личности к некоторому аспекту собственной деятельности.

Интернальный (внутренний) локус контроля — склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности собственным способностям и усилиям.

Интерпретация — толкование, объяснение, раскрытие смысла чего-либо.

Интроверсия — направленность личности на свой внутренний мир.

Интроверт — индивидуум, обращенный чаще всего к своему внутреннему миру, избегающий контактов с людьми.

Искусственный интеллект — наука и технология создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ.

К

Кайзен — японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

Кибернетика — наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в различных системах, будь то машины, живые организмы или общество.

Коалиция — объединение двух и более участников на добровольных началах для достижения общей цели.

Когнитивный — относящийся к процессу познания, мышлению, обработке внешней информации.

Коммуникация — совокупность информационных каналов в системе управления.

Компетентность — личные возможности должностного лица, его квалификация (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию определенных знаний, навыков, умений.

Компетенция — круг полномочий какого-либо учреждения или лица.

Конвергентное мышление — метод творческого мышления, основанный на стратегии точного использования предварительно усвоенных алгоритмов решения определенной задачи, т. е. когда дана инструкция по последовательности и содержанию элементарных операций по решению этой задачи.

Консенсус — единогласное решение членов группы.

Констелляция — взаимодействие сосуществующих факторов, стечение обстоятельств, влияющих на характер течения представлений.

Конформизм — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственных позиций, беспринципность, некритичность.

Концепция — то или иное понимание явления, система взглядов.

Концепция партсипативного управления — концепция управления, которая базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Корпоративная социальная ответственность — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают

интересы общества, беря на себя ответственность за влияние своей деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Корреляция — вероятностная стохастическая зависимость между случайными величинами, не имеющая характера строгой функциональной связи между ними.

Корригировать — вносить поправки, исправлять.

Коррупция — термин, обозначающий обычно использование должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав в целях личной выгоды, противоречащее законодательству и моральным установкам.

Коэффициент управляемости — величина, отражающая степень средней загрузки одного руководителя, управляющего определенным числом подчиненных, по сравнению с нормами управляемости.

Коэффициент эффективности управления — обобщенный показатель систем управления, выражающий отношение затрат на управление к стоимости реализованной продукции.

Креативность — творческие способности индивида, заключающиеся в его готовности к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления, и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

Критерий — признак, на основании которого производится оценка (например, оценка качества системы, ее функционирования), сравнение альтернатив (т. е. эффективности различных решений), классификация объектов и явлений.

Кружки качества — группа работников предприятия, регулярно собирающихся на добровольных началах для выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции, и подготовки предложений по их устранению.

Ксенофобия — неприятие, боязнь представлений и предметов, чуждых некоему индивиду.

Культурная эмпатия — знание и высокая оценка культурных различий, использование этой информации в деловых отношениях.

Л

Латентный — скрытый, до поры не проявляющийся.

Либидо — сексуальная энергия, которая, согласно теории З. Фрейда, присутствует у человека с самого рождения и лежит в основе развития личности.

Лидер — лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Лидеры-анархисты — руководители, которые избегают власти и ответственности.

Линейные полномочия — это права и ответственность, передаваемые непосредственно от начальника подчиненному.

Лицензия — разрешение, выдаваемое компетентными государственными органами на ведение некоторых видов хозяйственной деятельности, в том числе внешнеторговых операций (экспортная и импортная лицензия).

Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи внутренним либо внешним факторам.

М

Макромотивация — признание влияния окружающей среды на результаты деятельности сотрудников организации.

Метод — совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

Методика — совокупность методов практического выполнения чего-либо.

Методология — система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Методология менеджмента — учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы.

Методы и принципы менеджмента — правила и способы управления деятельностью организаций. К методам менедж-

мента относят организационные, административные, экономические и социально-психологические. Методы менеджмента реализуются через принципы менеджмента: 1) сочетание научности и творчества: заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации; 2) целенаправленность предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем; 3) сочетание специализации и универсальности предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы с одной стороны, а с другой — разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования; 4) последовательность базируется на строго определенной схеме выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач (например, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот). Некоторые работы имеют циклический характер — повторяются периодически, (например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год); 5) непрерывность предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида (например, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике, т. к. иначе работа данного сотрудника будет ненужной, а затраты напрасными); 6) сочетание централизованного руководства и самоуправления выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера; 7) концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которых облегчается процесс принятия решений, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т. к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц — диспропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т. к. инициатива оказывается наказуема; 9) состязательность участников управления позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения; 10) предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

Методы управления — способы воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных работников для достижения поставленной цели.

Мнемоника (мнемотехника) — совокупность приемов, облегчающих запоминание, с использованием в основном ассоциаций.

Модель ERG — теория потребностей, созданная К. Альдефером. К. Альдефер предложил трехуровневую иерархию потребностей. По мнению Альдерфера, первоначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (*Existence*), далее вступают в действие потребности соединенности (*Relatedness*), а затем потребности роста (*Growth*). Модель не предполагает строгого перехода от уровня к уровню, а допускает действие как всех трех, так и одного. При подавлении потребностей высшего уровня возрастает желание удовлетворить потребности низшего уровня.

Модель Адамса — одна из теорий мотивации, согласно которой человек сравнивает собственное усилие и получаемое вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворенности.

Модель Врума — одна из теорий мотивации, согласно которой мотивация задается произведением трех составляющих:

ожидания, что усилия принесут ожидаемый результат; ожидания, что результат будет связан с ожидаемым вознаграждением; валентностью ожидания (удовлетворённостью результатом ожидания).

Модель Лайкерта — одна из теорий стиля руководства, согласно которой выделяется два типа руководителя: руководитель, сосредоточенный на работе, и руководитель, сосредоточенный на человеке.

Модель личности профессионала — модель реально существующего в определенных конкретных условиях среднего, типичного профессионала.

Модель Локка — мотивационная модель, утверждающая, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия.

Модель Лоренца — модель инстинктивного поведения, основанная на гипотезе о физиологических механизмах нерефлекторной природы. Согласно Лоренцу, основу видоспецифического поведения составляют инстинктивные движения или фиксированные комплексы действий, форма которых является врожденной, генетически закрепленной. Сравнительное исследование поведения у различных видов животных легло в основу этологического изучения эволюции поведения.

Модель МакГрегора — одна из теорий стилей управления. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Согласно теории «Х»: 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. 2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. 3. Больше всего люди хотят защищенности. 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую

задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т. е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «Y»: 1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. 2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. 3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребностям в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Модель МакКлелланда — одна из моделей мотивации, согласно которой людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Модель Маслоу — модель, описывающая потребности человека, получившая наибольшую известность в менеджменте. Согласно этой модели более высокие потребности начинают проявляться при достаточно полном удовлетворении потребностей, лежащих в соответствии с этой иерархией ниже. Физиологические потребности (в еде, сне, сексуальные потребности и т. д.) и потребность в безопасности относят к первичным потребностям (их дала нам природа), а остальные потребности (их считают высшими) возникают у человека в процессе воспитания.

Модель Оучи (теория «Z») — модель организации Z-типа, представляющей собой попытку соединения преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской). Такой синтез, по мнению У. Оучи, дает возможность создания нового сверхэффективного варианта организационной культуры, которой должна следовать американская деловая организация. Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры: 1) обязательства организации по отношению к своим членам; 2) оценка выполнения работы; 3) планирование карьеры; 4) система контроля; 5) принятие решений; 6) уровень ответственности; 7) интерес к человеку.

Модель Парсонса — модель, представляющая в общем виде связь культуры и результатов деятельности организации.

Модель Портера и Лоулера — комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Модель Сате — модель, в соответствии с которой вмешательство в организационные процессы позволяет повысить эффективность компании.

Модель ситуационного руководства Ф. Фидлера — теория, установившая взаимосвязь между эффективностью стиля руководства и характеристиками конкретной ситуации.

Модель Скиннера — модель мотивации, согласно которой наличие стимулов вызывает определенное поведение чело-

века. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т. е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения.

Модель Питерса и Уотермана — модель, согласно которой По этой модели, можно влиять на организационную эффективность формированием следующих ценностных ориентации работников: через взращивание веры в успех дела и ценности организации; внушением и обоснованием того, что потребитель диктует организации условия работы, а не наоборот («клиент всегда прав»); поощрением автономии и предприимчивости членов организации; формированием взгляда на работников и их компетентность как на главный источник производительности и эффективности работы; взращиванием веры в эффективность простых структур (групп) управления с немногочисленным штатом; обоснованием выгодности оптимального сочетания жесткости и гибкости в управлении.

Модель Тейлора — одна из теорий мотивации, утверждающая, что люди будут мотивированны, если их вознаграждение непосредственно связано с производительностью труда.

Модель Фрейда — одна из теорий человеческого поведения, согласно которой основные мотивы поведения человека закладываются в раннем детстве и связаны с реализацией энергии — либидо, преимущественно сексуального характера.

Модификация поведения — целенаправленное поэтапное изменение поведения.

Мониторинг — процесс отслеживания состояния системы или явления.

Монотония — напряжение, вызванное однообразием выполняемых действий, невозможностью переключения внимания, повышенными требованиями к концентрации и устойчивости внимания.

Мораль — система ценностей и норм поведения, воплощающая сложившиеся в обществе представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, честности и порядочности.

Моторная память — память, сохраняющая программы моторных действий субъекта.

Мультикультурализация — формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Н

Нисходящая коммуникация — передача сообщений от руководителей к работникам.

Номенклатура — 1) перечень руководящих должностей, назначение на которые утверждалось (в СССР и некоторых других странах) партийными органами; сформировавшийся господствующий социальный слой; 2) перечень названий, система терминов, категорий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и пр. (напр., номенклатура товаров).

Норма взаимности — правило, в соответствии с которым индивиды, длительное время поддерживающие рабочие взаимоотношения, воспринимают «оплату» взаимных социальных долгов как наипервейшую обязанность.

Нормативные ценности — совокупность правил, норм или идеалов, регулирующих деятельность.

Ноу-хау — сведения любого характера (изобретения, оригинальные технологии, знания, умения и т. п.), которые охраняются режимом коммерческой тайны и могут быть предметом купли—продажи или использоваться для достижения конкурентного преимущества над другими субъектами предпринимательской деятельности.

О

Образная память — память на представления; запоминание, сохранение и воспроизведение образов ранее воспринимавшихся предметов и явлений действительности.

Обратная связь — важнейшее понятие кибернетики; связь между выходом системы и входом системы, позволяющая информировать вход о степени достижения заданного результата на выходе и необходимости перестройки системы, если результат не достигнут.

Объект управления — управляемая подсистема, воспринимающая управляющие воздействия со стороны органа управления (управляющей подсистемы).

Олигархия — политическое и экономическое господство, правление небольшой группы людей, а также сама такая группа.

Оппозиция — группа лиц внутри какой-либо организации и т. п., выступающая вразрез с мнением большинства, ведущая политику противодействия.

Оптимизатор — человек, который осуществляет поиск оптимальных схем и режимов деятельности коллективного интеллекта.

Организационная культура — набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.

Открытая система — система, взаимодействующая с окружающей средой в каком-либо аспекте: информационном, энергетическом, вещественном и т. д. Поведение открытой системы определяется ее начальным состоянием, изменением характеристик ее элементов или структуры, связей между ними, а также внешними управляющими и возмущающими воздействиями.

П

Парадигмы — исходные концептуальные схемы, модели постановки проблем и их решения.

Паритет — принцип равного представительства сторон, наиболее распространенный при согласительном рассмотрении споров и конфликтов.

Паттерн — набор стереотипных поведенческих реакций или последовательностей действий.

Педантичный тип акцентуации — тип акцентуации (усиления черт характера). Человек с таким типом имеет среднюю контактность; в беседе досаждает скучными подробностями. В конфликты вступает редко, ведет себя пассивно. Способен замучить окружающих формальными требованиями и чрезмерной аккуратностью. Добросовестен, аккуратен, надежен в делах и чувствах, но склонен к формализму, стремится переложить принятие решения на других.

Перцепция — восприятие, непосредственное отражение действительности органами чувств.

Пин-связи — устанавливаемые менеджерами связи возглавляемых ими групп с остальной организацией.

Политония — напряжение, вызванное необходимостью частых переключений внимания в неожиданных направлениях.

Полная индукция — формирование общего суждения о группе предметов на основе частных суждений о каждом из них.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Презумпция — предположение о существовании факта, который считается истиной до тех пор, пока не доказана его ложность.

Принуждение — один из методов управления, основанный на порицании и применении мер наказания за нарушение установленных норм.

Принцип Эйзенхауэра — предложенный генералом Д. Эйзенхауэром принцип очередности решения задач в зависимости от их степени срочности и важности.

Принципиальность — положительное нравственное качество, характеризующее личность и ее действия; означает верность определенной идее в убеждениях и последовательное проведение этой идеи в поведении.

Принципы управления — основные правила, которые должны соблюдаться руководителями при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. Принципы управления являются одной из основных форм целенаправленного использования объективных законов в практике управления.

Приоритет — преобладающее, первенствующее по времени значение, положение, право.

Проксемика — учение о способах структурирования пространства в человеческом межперсональном общении.

Протекция — покровительство, оказываемое человеку влиятельным лицом.

Профессиограмма — система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень

норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп.

Психограмма — обобщенный психологический портрет конкретной личности.

Пять глобальных черт характера — свойства характера, оказывающие свое действие на широкую сферу поведенческих проявлений. Принято выделять пять глобальных черт характера (см. работы А. Г. Шмелева, М. В. Бодунова, У. Нормана и др.): самоуверенность — неуверенность; согласие, дружелюбие — враждебность; сознательность — импульсивность; эмоциональная стабильность — тревожность; интеллектуальная гибкость — ригидность.

Р

Реакция релаксации — спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, способствующие физическому и эмоциональному отдыху организма, что позволяет временно забыть о проблемах внешнего окружения и способствует снижению уровня стресса.

Реплика — краткое замечание, возражение, ответ; замечание с места по содержанию речи оратора.

Репрезентативная система — понятие нейролингвистического программирования, означающее преимущественный способ получения человеком информации из внешнего мира. Различают следующие репрезентативные системы: визуальная — опирающаяся, в основном, на зрительные образы; аудиальная — опирающаяся, в основном, на слуховые образы; кинестетическая — опирающаяся, в основном, на ощущения; дискретная — опирающаяся на логическое осмысление сигналов остальных систем. Согласно данной теории утверждается, что человек при наличии выбора чаще употребляет слова, соответствующие его репрезентативной системе (визуал: «ваша позиция выглядит правильной», «ваша правота очевидна», «я вижу в ваших словах истину»; аудиал: «звучит похоже на правду»; ки-

нестетик: «я чувствую, что вы правы», «в ваших словах ощущается истина»; человек с доминирующей дискретной системой: «я думаю, вы правы», «вы безусловно правы»). Практически эта теория применяется в методах нейролингвистического программирования. Примером использования могут являться методы снижения критичности восприятия субъекта путем употребления слов, соответствующих его репрезентативной системе (например: «взгляните на эти данные, в них можно усмотреть очевидную необходимость дополнительных инвестиций»).

Референтная группа — реальная или условная социальная общность, цели, мнения и ценности которой в большей или меньшей мере разделяет индивид. Обычно у каждого индивида имеется значительное количество референтных групп.

Рефлексия — процесс познания субъектом собственной психической деятельности, психических актов, состояний, индивидуальных особенностей.

Ригидность мышления — неспособность быстро менять логические построения в зависимости от меняющейся ситуации.

Ролевой конфликт — конфликт между индивидуальными способностями человека или его интересами и требованиями его работы.

Ротация рабочих заданий — периодическое привлечение работника к выполнению рабочих заданий, совершенно отличных от предыдущих.

С

Селективное восприятие — склонность уделять внимание тем особенностям рабочего окружения, которые совпадают с собственными ожиданиями работника или подкрепляют их.

Семантические операции — процессы соотнесения знаков с означаемыми ими предметами, преобразование смыслов.

Семантический аспект информации — характеристика информации с точки зрения ее смысла, содержания. Для восприятия информации необходимо, чтобы передаваемые сообщения соответствовали тезаурусу знаний получателя. Мера соответствия передаваемого сообщения тезаурусу получателя определяется количеством извлекаемой из него информации.

Сензитивность — повышенная чувствительность человека к происходящему с ним и вокруг него.

Символ статуса — знак, объект, слово или иной видимый атрибут, направленный на то, чтобы подчеркнуть в глазах других свой индивидуальный или групповой статус.

Симультанное (одномоментное) опознание — опознание объекта в результате мгновенного «схватывания» его структуры.

Синергетическая связь — связь, которая при совместных действиях элементов системы обеспечивает увеличение общего эффекта до величины, большей чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо.

Система — множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и составляющих целостное образование.

Система Ипрошеар — система премирования работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в денежных единицах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах).

Система Ракера — система премирования работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Система Скэнлона — система премирования, основанная на распределении между работниками компании экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — в результате выработки в расчете на одного работника.

Система статусов — иерархия статусов, определяющая ранг индивидов по отношению к другим участникам группы.

Система тройного вознаграждения — термин, используемый в отношении к практике, предполагающей удовлетворение потребностей сотрудников, организации и социальной системы в целом.

Система управления — система, в которой реализуются функции управления и которая включает специалистов, объединенных в органы управления; используемый комплекс методов

управления; организационную и вычислительную технику; связи между органами управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации; документооборот, необходимый для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей, поставленных перед системой.

Система экономического стимулирования — система, в соответствии с которой оплата труда сотрудника изменяется пропорционально некоему критерию, связанному с показателями деятельности индивида, группы или организации в целом.

Системная иерархия — соподчиненность и взаимозависимость систем различного уровня.

Системный анализ — это совокупность методов и средств, позволяющих исследовать свойства и структуру объекта в целом, представив его в качестве системы, подготовить и обосновать управленческие решения.

Скептик — недоверчивый, сомневающийся, критически настроенный человек.

Склонность — направленность человека на овладение определенной деятельностью и ее выполнение. Склонности могут развиваться под влиянием различных внешних воздействий на личность или способностей личности.

Скрытая повестка дня — частные эмоции и мотивы членов группы, которые не принято выставлять на всеобщее обозрение.

Слабые навыки руководства — нехватка практической способности добиваться результатов с помощью усилий других сотрудников.

Словесно-логическая память (символическая) — память, сохраняющая образы в форме речевых, математических и других подобных символов и отношений между ними.

Слуховая память — процессы запечатления, сохранения и воспроизведения слуховых образов.

Собственность для наемных работников — программа, в соответствии с которой работники организации обменивают свои денежные средства на право осуществления контроля за ее деятельностью.

Сообщение — совокупность информации, передающей руководителю сведения о состоянии объекта управления.

Состояние «Взрослый» — это психологическая позиция, проявляющаяся в рациональном, расчетливом, не допускающем лишних эмоций поведении индивида.

Состояние «Ребенок» — это психологическое состояние, характеризующееся спонтанностью, зависимостью, креативностью или вспыльчивостью, когда индивид стремится к немедленному признанию своих заслуг и вознаграждению.

Состояние «Родитель» — это психологическая позиция, предполагающая, что индивид контролирует ситуацию, выступает как защитник, патрон, воспитатель, критик, проводник определенной политики и приверженец стандартов.

Софистическая дискуссия — дискуссия с целью победить любым путем, в том числе посредством манипулирования словами и понятиями.

Социализация — процесс, в ходе которого человек учится проявлять в своей социальной среде такой стиль поведения и усваивать только те ценности, представления и потребности, которые соответствуют принятой в этой социальной среде системе ценностей, а все противоречащее ей отвергать. Социализация на фирме представляет собой процесс усвоения работником культуры данной фирмы.

Социальная поддержка — совокупность различных видов деятельности и взаимоотношений, удовлетворяющих потребности работника в поддержке, уважении и положительной оценке результатов труда.

Социум — большая устойчивая общность, характеризующаяся единством условий жизнедеятельности людей, общим местом проживания и наличием вследствие этого общей культуры.

Социология труда — отрасль социологии, изучающая социально типичные процессы, которые находят свое выражение в отношении человека к труду, его социальной активности, взаимоотношениях людей и социальных групп в производственных коллективах. В узком смысле социология труда исследует поведение работодателей и наемных работников в ответ на действие экономических и социальных стимулов к труду.

Статистика — отрасль науки и практическая деятельность по сбору, обработке, анализу данных, характеризующих количественные закономерности жизни общества в неразрывной связи с их качественным содержанием.

Статус — 1) совокупность прав и обязанностей физического и юридического лица, государственного органа, международной организации, характеризующая их правовое положение; 2) социальный ранг личности в группе, мера уровня признания, уважения и принятия личности ее участниками.

Стереотип — обобщенное представление о ком-либо или о чем-либо.

Стиль управления — это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Стимул — награда, мотивирующая то или иное поведение.

Стресс — состояние психического напряжения, возникающее под влиянием сильных неблагоприятных воздействий.

Структура — взаиморасположение и связь составных частей чего- либо; строение, устройство чего-либо.

Сублимация — это преобразование энергии подавленных, запретных желаний в другие виды деятельности, которые разрешены в обществе.

Субординационные отношения — взаимоотношения между высшими и низшими звеньями управления; управляющими и управляемыми; теми, кто принимает решения, и теми, кто их выполняет, т. е. отношения по вертикали.

Субординация — система подчинения нижестоящих органов и должностных лиц вышестоящим.

Субстрат — общая основа многообразных явлений.

Субъект управления — руководитель, группа лиц, организация, подразделение, осуществляющие управление.

Сукцессивное (развернутое) опознание — опознание объекта в результате последовательного обследования его элементов.

Т

Тактика — совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

Тезис — положение, суждение, которое автор или оратор намерен доказать, защищать или опровергать; одно из основных положений доклада, сообщения, научного труда и т. п. Тезисное изложение предполагает систематичность расположения материала по пунктам и сжатость формулировок.

Теория ожидания — теория мотивации, разработанная К. Левиным, В. Врумом, Л. Портером, Э. Лоулером и др. и исследующая зависимость мотивации от того, что и сколько человек хотел бы получить, как много он готов затратить усилий для этого.

Теория постановки целей — теория мотивация, разработанная Ф. Тейлором, Э. Локом, Г. Латэмом, Т. Райеном, П. Друкером, Мак-Грегором и др. и показывающая взаимосвязь между устанавливаемой целью и мотивацией сотрудника.

Теория равенства — теория мотивации, разработанная Дж. Адамсом. Сущность теории состоит в том, что работник сравнивает и сопоставляет результаты своей работы и меры вознаграждения с результатами и вознаграждениями других. В зависимости от сравнительной оценки он строит свое дальнейшее поведение. Если соблюдается равенство, то работник испытывает чувство удовлетворенности.

Теория социального обучения — теория, утверждающая, что, наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде, сотрудники организации получают значительные объемы информации об эффективном поведении в процессе труда.

Теория справедливости — теория, утверждающая, что работники склонны оценивать беспристрастность действий менеджмента, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную пропорцию с аналогичными пропорциями других людей.

Технократия — слой высококвалифицированных специалистов (ученых, инженерно-технической интеллигенции, менеджеров и т. п.), принимающих участие в управлении производством, в разработке и осуществлении экономической политики государства.

Трансдукция — переход от частного к частному, минуя общее.

Трудоголик — человек, отличающийся чрезмерным трудолюбием.

Ф

Фактор — причина, источник воздействия на систему, определяющий ее состояние; условия производственной деятельности.

Фальсификация — подделка, подмена настоящего ложным, подлинного мнимым.

Фобия — психопатическое состояние навязчивого страха, развивающееся при некоторых видах психоза.

Формализация — описание каких-либо процессов, явлений с использованием определенных знаков, терминов, символов (математических, логических) или специально созданных формализованных языков.

Формализм — формально-бюрократический подход к решению вопросов, приверженность к соблюдению внешних формальностей в ущерб сути дела.

Формальная власть — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, её занимающего, в структуре управления организацией и измеряемая либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими.

Форс-мажор — чрезвычайные непреодолимые обстоятельства, не зависящие от сторон, заключивших между собой контракт. Обстоятельства форс-мажора освобождают стороны от выполнения их обязательств по контракту.

Фрустрации — специфические эмоциональные состояния человека, возникающие в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели. Фрустрация проявляется как агрессия, озлобленность, которая может быть направлена на других (агрессивная фрустрация) либо на себя (регрессивная фрустрация).

Фундаментальное атрибутивное пристрастие — стремление объяснения индивидом достижений коллег или подчиненных благоприятным стечением обстоятельств или простотой за-

дач, а фиаско — недостаточными усилиями, отсутствием определенных индивидуальных характеристик или общих способностей.

Функции управления — определенный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления. составные части управления (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.).

Функциональная ригидность — неспособность находить нестандартные решения проблем, новые применения традиционным вещам.

Х

Харизма — наделенность человека некими особыми чертами, достоинствами, способностями, его возвышенность над другими в глазах окружающих как продукт стечения ряда обстоятельств, способствующий внушению окружающим безграничного доверия к себе.

Ц

Целеполагание — процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в его продукции и услугах и исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

Централизм — система управления или организации, при которой местные органы подчинены центральной власти, единому центру.

Циклическая связь — связь между элементами системы, при которой выход одного элемента системы служит входом другого, выход которого в свою очередь оказывается входом первого. Циклическая связь — это разновидность обратной связи.

Циклоидный тип акцентуации — тип усиления черт характера, при котором человек отличается циклическими изменениями настроения, когда подавленность сменяется повышенным настроением. При спаде настроения такие люди проявляют повышенную чувствительность к укорам, плохо переносят публичные унижения. Однако они инициативны, жизнерадостны и

общительны. Их увлечения носят неустойчивый характер, в период спада проявляется склонность забрасывать дела.

Циркуляр — письменное распоряжение, рассылаемое какой-либо высшей инстанцией подчиненным ей учреждениям, организациям и должностным лицам.

Ш

Шаблонное мышление — тип мышления, которому свойственна ограниченность выбора при поиске возможных решений и тенденция одинаково подходить к разным проблемам.

Э

Эгоизм — предпочтение своих личных интересов общественным, интересам других людей, пренебрежение ими; себялюбие.

Эгоцентризм — крайняя форма проявления эгоизма и индивидуализма, образовавшаяся на основе умозаключения, что личное «я» составляет центр всего мироздания; воззрение, ставящее в центр всего мироздания индивидуальное «я» человека.

Экзальтированный (лабильный) тип акцентуации — тип акцентуации, подразумевающий крайне выраженную переменчивость настроения, от которого зависит поведение человека, в том числе и его работоспособность.

Эксперт — высококвалифицированный специалист, обладающий необходимым профессиональным образованием, опытом и профессиональной интуицией, привлекаемый для принятия решений или выполняющий роль советников лиц, которым предоставлено право принимать решения.

Экспертные оценки — количественные и качественные оценки процессов или явлений, основанные на суждениях экспертов.

Экспрезентность — способность делать верные заключения при дефиците информации.

Эмиссия — изготовление и выпуск в обращение банковских и казначейских билетов, бумажных денег и ценных бумаг.

Эмпатия — способность индивида эмоционально отзываться на переживания другого человека.

Энграмма — совокупность изменений в нервной ткани, обеспечивающих сохранение результатов воздействия действительности на человека.

Энтропия — мера неопределенности состояния или поведения системы в данных условиях. Энтропия по знаку противоположна информации.

Энтузиаст — человек, заражающий своей уверенностью в успехе слабо мотивированных на достижение успеха работников.

Энциклопедист — человек, отличающийся всесторонней образованностью, глубокой осведомленностью в различных областях знаний.

Эргономика — это наука, изучающая человека в условиях производства с целью оптимизации условий труда, орудий труда и т. п., с учетом антропологии, экономии сил и др.

Эристическая дискуссия — дискуссия с целью склонить оппонента к своему мнению (либо спор ради спора).

Эталон — образец для подражания, сравнения.

Этапность (фазность) восприятия — изменение степени соответствия перцептивного образа воспринимаемому объекту с изменением условий восприятия (их ухудшением или улучшением).

Этноцентризм — предрасположенность индивида оценивать ситуацию на основе критериев, принятых в его культуре.

Эффект ореола — распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

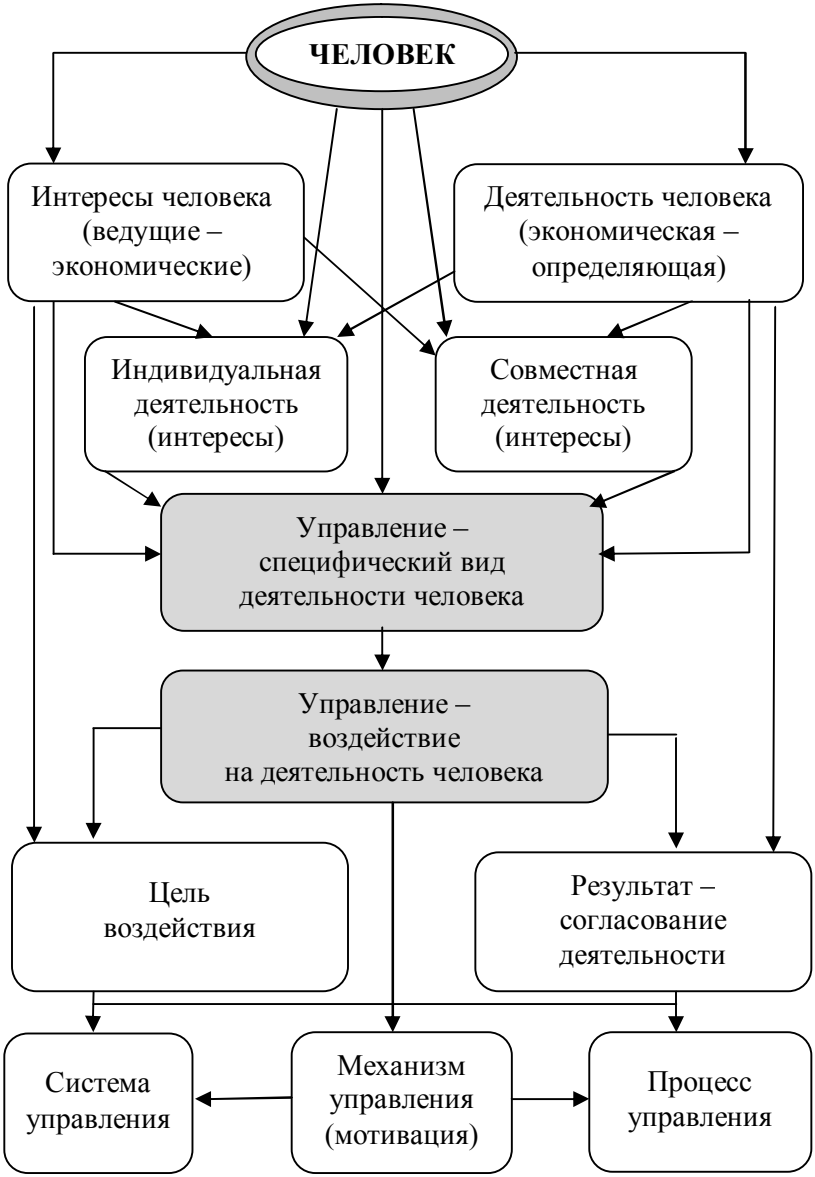
Я

Я-концепция — совокупность представлений человека о самом себе.

Я-идеальное — представления индивида о том, кем он должен быть в сравнении с тем, кто он есть на самом деле. Это стандарт, по которому индивид оценивает свое самовосприятие. То, насколько «Я» идеальное и самовосприятие соответствуют друг другу, значительно влияет на самоуважение, т. е. на отношение индивида к самому себе.

СХЕМАТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ К ТЕМАМ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ



2. ПОТРЕБНОСТЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

ВСЯКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НУЖДАЕТСЯ В УПРАВЛЕНИИ

Чем большее количество людей задействовано в совместной деятельности, тем…

Чем острее конкуренция, тем…

Чем грандиознее планы бизнеса, тем…

Чем сложнее проблемы бизнеса,

Чем острее общеэкономическая обстановка, тем…

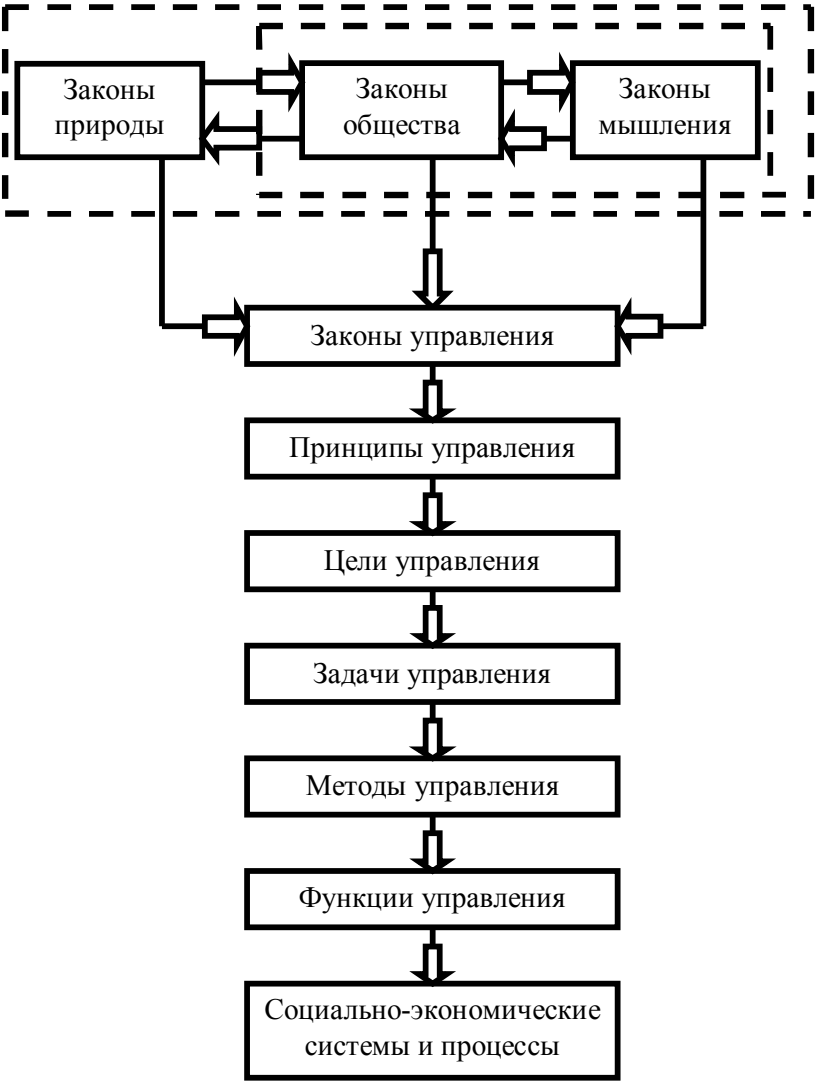
Сложное управление

Чем сложнее управление, тем больше потребность в его профессиональном осуществлении

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это необходимый объем и структура знаний, практические навыки решения проблем, интуиция, ощущение обстановки, тип мышления, подходы, оценки, искусство общения, влияния, понимания

ОВЛАДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ – ПУТЬ К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОНЯТИЙ И КАТЕГОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ



4. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Школа человеческих отношений (1930–1950)

Особенности

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации

Наибольший вклад в развитие школы внесли Мэри Паркер и Элтон Мэйо

Эксперименты Э. Мэйо открыли новое направление в теории управления. Он обнаружил, что четко разобранные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействии между людьми, часто превосходили усилия руководителей

⇔

Особенности развития взглядов на управление в поведенческих науках

Среди наиболее крупных фигур более позднего периода поведенческого направления (с 1950 г. по настоящее время) – К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организациях, изменения содержания работы и качества трудовой жизни

Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в создании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями

Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов

Школа человеческих отношений (1930–1950)

Особенности

Более поздние исследования Абрахама Маслоу и других психологов помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по Маслоу, являются в основном не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководству проявить большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности возрастет, что приведет к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей

Особенности развития взглядов на управление в поведенческих науках

Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации. Однако в некоторых ситуациях данный подход оказывался несостоятельным

5. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ И ПОДХОДОВ К ЛИЧНОСТИ

Теоретик, теория или подход	Структура (базовые элементы, или строительные блоки, личности)	Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)	Рост и развитие (уникальной личности)
Психодинамическая теория (З. Фрейд)	Оно (*Id*), Я (*Ego*), Сверх-Я (*Superego*); бессознательное, предсознательное, сознательное	Сексуальный и агрессивный инстинкты; тревога и механизмы защиты	Эрогенные зоны; оральная, анальная, фаллическая стадии развития; Эдипов комплекс
Феноменологическая теория (К. Роджерс)	Я (*self*); идеальное Я	Самоактуализация; конгруэнтность Я и опыта; неконгруэнтность и защитное искажение опыта, а также его отрицание	Конгруэнтность и самоактуализация либо неконгруэнтность и защита
Подходы к личности с точки зрения ее черт (Г. Оллпорт, Г. Айзенк, Р. Кэттэл)	Черты	Динамические черты; мотивы, связанные с чертами	Вклады наследственности и среды в детерминацию черт
Бихевиоризм и небихевиоризм (теории научения) (Дж. Уотсон, Б.Ф. Скиннер, К.Л. Халл, Дж. Доллард)	Реакция	Классическое обусловливание; инструментальное обусловливание; оперантное обусловливание	Подражание; режимы подкрепления и последовательные приближения
Когнитивная теория Д.А. Келли	Конструкты	Процессы, направляемые ожиданиями событий	Рост сложности и определенности системы конструктов

Теоретик, теория или подход	**Структура (базовые элементы, или строительные блоки, личности)**	**Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)**	**Рост и развитие (уникальной личности)**
Социально-когнитивная теория научения личности (А. Бандура, У. Мишел, Дж. Роттер)	Ожидания; стандарты; цели; убеждения в самоэффективности	Научение через наблюдение; косвенное обусловливание; процессы самооценки и саморегуляции	Социальное научение через наблюдение и через непосредственный опыт; развитие суждений о самоэффективности и стандартов саморегуляции
Когнитивные, информационно-процессуальные подходы к личности	Когнитивные категории и схемы; атрибуции; обобщенные ожидания	Стратегии переработки информации; атрибуции; возможные Я и саморегуляторы	Развитие когнитивных компетентностей, Я-схем, ожиданий, атрибуций

6. ВИДЫ КУЛЬТУР ПО ОТНОШЕНИЮ К ЖЕНЩИНАМ

1. *Культура джентльменского клуба* – вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше на руководящие должности. *Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению отношения к ним.*

2. *Культура казармы* – деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени, *это позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно*.

3. *Культура спортивной раздевалки* – мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. *Женщин, даже принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают.*

4. *Культура отрицания различий между полами* – отвергает дискриминацию, но не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, *а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин.*

5. *Культура ложной защиты женщин*. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. *Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства.*

6. *Культура смышленых мачо* – не принимает во внимание половые различия, ибо ценятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. *Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.*

7. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ)

8. СУЩНОСТЬ И ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация

Скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают для достижения общей цели.

Признаки организации:

– наличие целей;

– организационная культура;

– организационная структура;

– постоянное взаимодействие с внешней средой;

– использование ресурсов;

– границы существования.

9. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ОСНОВНЫМ КРИТЕРИЯМ

Критерий классификации	Классы, или виды	Примеры и комментарии
Критерий формализации	Формальные организации	Коммерческие организации, государственные и международные институты и органы
	Неформальные организации	Институт семьи, неформальные отношения
Форма собственности	Частные	Собственность частных лиц и организаций (кафе, пекарни, строительные организации)
	Муниципальные	Муниципальная собственность (больницы, развлекательные комплексы, спортивные базы и т. д.)
	Государственные	Государственная собственность (вузы, музеи и т. д.)
	Иные	Организации, находящиеся в совместной или иностранной собственности (отели, магазины и проч.)
Отношение к прибыли	Коммерческие	Организации, где основная цель – получение прибыли
	Некоммерческие	Организации, созданные с некоммерческими целями
Организационно-правовая форма	Коммерческие	Хозяйственные товарищества, акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, государственные унитарные предприятия и т. д.
	Некоммерческие	Фонды, учреждения, ассоциации, общественные и религиозные организации, потребительские кооперативы и т. д.

Критерий классификации	Классы, или виды	Примеры и комментарии
Размер (в зависимости от численности работающих)	Малые	Численность персонала – до 100 чел. в промышленности, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – 60 чел., розничная торговля, сфера обслуживания – 30, в остальных отраслях – 50
	Средние	Численность персонала – от 100 до 300 чел.
	Крупные	Численность персонала – от 300 чел. (в некоторых отраслях – от 500) и выше
Сектор производства	Отрасли первичного цикла (добыча сырья)	Организации и предприятия газовой, угольной, нефтяной промышленности, сельского, лесного, рыбного хозяйства и т.д.
	Отрасли вторичного цикла (обрабатывающая промышленность)	Организации и предприятия машиностроительного комплекса, химической промышленности и металлообработки, машиностроения, текстильной промышленности и т. д.
	Отрасли третичного цикла (услуги)	Банки, образовательные и медицинские учреждения, торговые предприятия, туристические и гостиничные организации, предприятия питания, страховые компании и т. д.
	Четвёртый сектор (информационные технологии)	Институты и организации, занимающиеся информационными технологиями

10. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Представления о социальной ответственности основываются на взгляде на современную организацию как часть окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации.

Организации несут ответственность перед обществом: помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и соблюдения закона, организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Более того, организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителей.

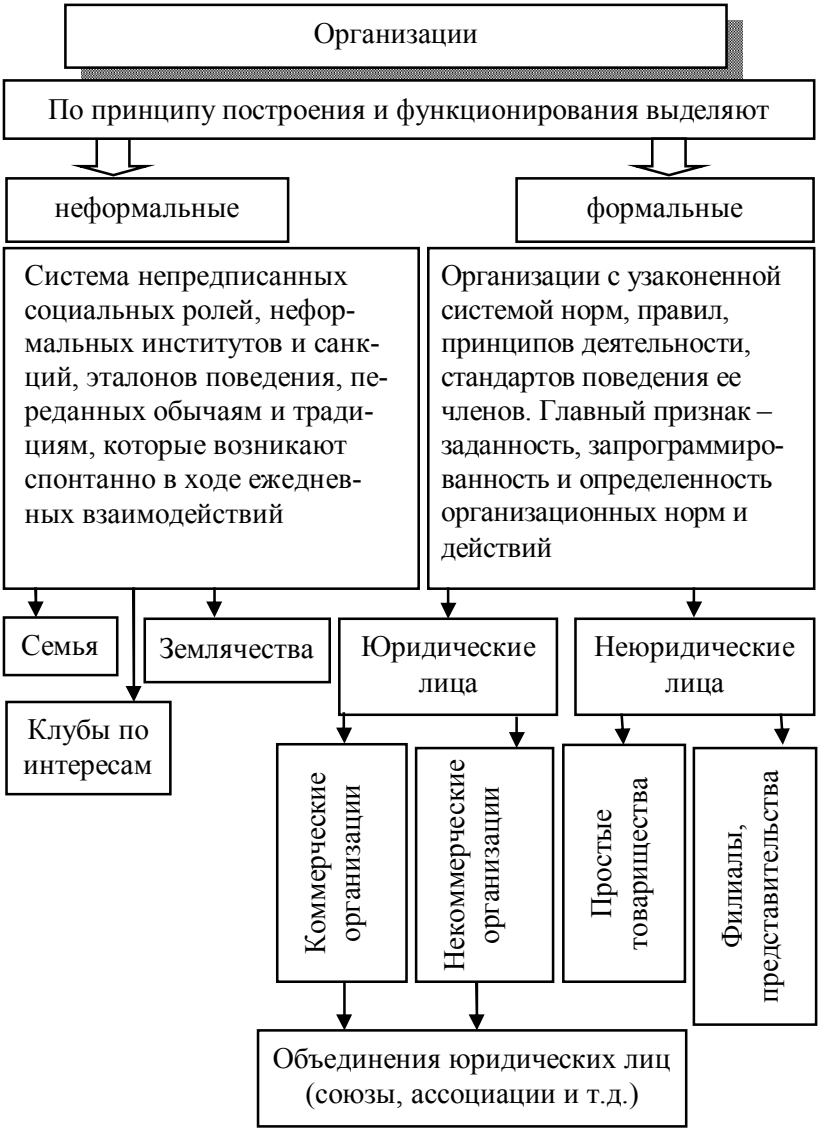
ЗА	ПРОТИВ
Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять его поведением, предприятие несет моральные обязательства вести себя социально ответственно	Нарушение принципа максимизации прибыли
Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия организаций, улучшающие жизнь общества, могут приносить определенные выгоды. В обществе, более социально благоприятном, более благоприятные условия для ведения бизнеса. Кроме того, социальные действия формируют более привлекательный образ предприятия	Расходы на социальную вовлеченность. Эти расходы являются для предприятия издержками, которые в конечном счете переносятся на потребителей в виде завышенных цен, снижают конкурентоспособность продукции, в том числе и на мировом рынке

ЗА		ПРОТИВ
Изменение потребностей и ожиданий публики. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится ожидаемой и необходимой		Недостаточный уровень отчетности широкой публике. Поскольку менеджеров не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными обществу
Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем		Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любой фирмы лучше всего подготовлен к деятельности в сфере экономики, но лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера

11. НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Формальные компоненты	
Определение и описание работ Структура подразделений Норма управляемости и иерархические уровни Миссии, цели и задачи организации Политика и методы в области организации труда Показатель производства и эффективности	Это компоненты публично провозглашаются, рациональны и ориентированы на структурные соображения
Неформальные компоненты	
Соотношение власти и влияния Личные взгляды на организацию и полномочия Характер межличностных и групповых отношений Групповые настроения и нормы Восприятия поведения в части доверия, открытости и взятия на себя риска Восприятие индивидуальных ролей и ценностные ориентации Эмоциональный настрой, запросы и желания Аффективные отношения между менеджерами и подчиненными Показатель удовлетворенности и эффективности развития	Эти компоненты скрыты, аффективны и ориентированы на социальный психологический процесс и поведенческие соображения

12. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПРИНЦИПУ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ



13. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПАРАДИГМ

Закрытая парадигма	Открытая парадигма
1. Рациональность организационных действий. 2. Обучение, наделенное властью. 3. Проблема определения пределов контроля. 4. Метод научения. 5. Линейно-штабные и функциональные организационные структуры. 6. Наличие системы стандартов, норм, тестов и измерений. 7. Скалярный принцип подчиненности. 8. Четко очерченные пределы организации, наличие духа корпорации и единства команды. 9. Понятие общего выше понятия индивидуального.	1. Партисипативность, то есть соучастие, участие работников в процессе управления. 2. Гомеостазис – поддержание состояния равновесия внутри системы и самой системы с ее внешней среды. 3. Необходимость разнообразия организационных действий. 4. Наличие нескольких путей достижения организационной цели. 5. Организация представляет собой некоторое подобие семьи, общины или клана.

14. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ: ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ

Школа научного управления	**Школа человеческих отношений**	**Поведенческие науки**
служит теоретической базой	*служит теоретической основой*	
Модель организации как механической конструкции	Модель организации как коллектива, построенного на разделении труда	

Основные положения	
Предприятие – это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Его *целями* чаще всего являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов	Важнейшим фактором производительности на предприятии является человек
	Моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации. Предпочтение отдается демократическому стилю управления, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности в процесс разработки управленческих решений
Основная функция менеджмента – оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура факторов производства и всего производственного процесса	*Главные задачи менеджеров* заключаются в управлении персоналом и организации
	Организация обеспечивает соответствующие структуры, регулирует отношения между работающими, координирует процессы, необходимые для выполнения поставленных задач

Школа научного управления	**Школа человеческих отношений**	**Поведенческие науки**
Оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам		Управление подразумевает личное и конкретное воздействие на сотрудников, необходимое для своевременного принятия решений и успешной реализации намеченных планов
Механическая модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости между различными факторами производства, что составляет ее сильную сторону		В качестве *критерия успешной работы* по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов. Внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе, все остальные факторы подчинены ему
В модели недостаточно учитывается роль человеческого фактора в эффективной работе организации		

15. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ БОЛЬШИМИ И МАЛЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Большие организации	**Малые организации**
Экономия на масштабах	Гибкость, быстрая реакция
Глобальный охват рынков	Региональный охват рынков
Вертикальная иерархия, механическая структура	Плоская, ограниченная структура
Сложная структура	Простая структура
Стабильный рынок	Поиск собственной экономической ниши
«Люди организации»	Предпринимательство

16. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Вертикальное разделение труда – определяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию других составляет сущность управления

↓

НАПРАВЛЕНИЯ, ПО КОТОРЫМ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

↓

Общее руководство – выработка и реализация основных и перспективных направлений деятельности организации

Технологическое руководство – разработка и внедрение прогрессивных технологий; рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления

Экономическое руководство – стратегическое и оперативное планирование, анализ экономической деятельности организации

Оперативное управление – составление оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, инструктаж работников, организация систематического контроля хода производственного процесса и его результатов

Управление персоналом – подбор, расстановка и развитие персонала (человеческий капитал)

2. Структура организации – совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Все организации независимо от сфер деятельности имеют структуру, которая придает им целостность, позволяет реализовать свою миссию

↓

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

↓

Департаменты

Управления

Отделы

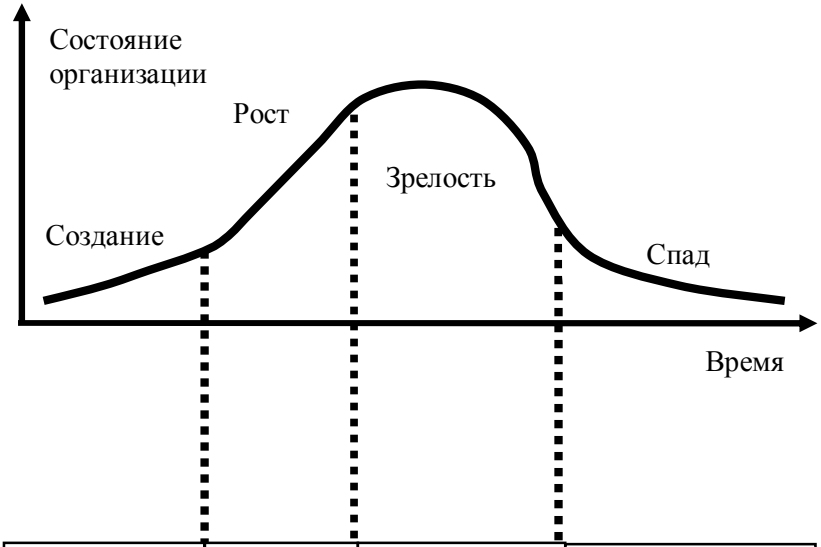
Структурные подразделения организации – группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения поставленных целей

3. Управление является существенно важной деятельностью для организации, так как для того чтобы организация могла добиться своих целей, деятельность всех структурных элементов должна быть скоординирована посредством вертикального разделения труда. Управленческий труд в ходе длительной эволюции вылился в особую категорию труда

17. РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПО Л. НЕЛЬСОНУ И Ф. БЕРНСУ)

Характеристика	**Тип организации**			
	Реагирующая	**Отзывчивая**	**Активная**	**Высокоэффективная**
Временные рамки	Прошлое	Настоящее	Будущее	Движение
Концентрация	Рассеянная	Выпуск продукции	Результаты	Совершенствование
Планирование	Оправдания	Деятельность	Стратегия	Эволюция
Модель изменения	Наказание	Приспособление	Плановая	Программная
Управление	Установление виновности	Координация	Установленный порядок	«Навигация»
Структура	Фрагментная	Иерархическая	Матричная	Сетевая
Перспектива	Личная	Групповая	Организации	Корпоративная культура
Мотивация	Уклонение от ударов	Вознаграждение	Сотрудничество	Актуальность
Развитие	Выживание	Сплоченность	Согласие	Трансформация
Коммуникация	Вынужденная связь	Обратная связь	Прямая связь	Сквозная связь
Руководство	Принуждающее	Обучающее	Нацеливающее	Доверяющее

18. ГРАФИК ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ



Предприни-мательство	Коллек-тивность	Формализация	Спад
Нечеткие цели Высокие творческие возможности	Нефор-мальное общение и струк-тура Много-числен-ные обя-занности	Формализация правил Стабильная комплексная структура Упор на эф-фективность Децентрали-зация Диверсифи-цированные рынки	Снижение эффек-тивности Высокая теку-честь кадров Возрастающие конфликты

19. СТРУКТУРА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация (формальная организация) – социальная общность, состоящая из групп людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей

Неформальные организации – группы, возникающие спонтанно, в которых люди регулярно вступают во взаимодействие. Образуются практически во всех формальных организациях, кроме очень малых

Требования к организации

Наличие минимум двух людей, которые считают себя частью группы

Наличие минимум одной цели, которую принимают как общую все члены группы

Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для них цель

Жизненный цикл организации

Рождение организации: цель – выживание; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок

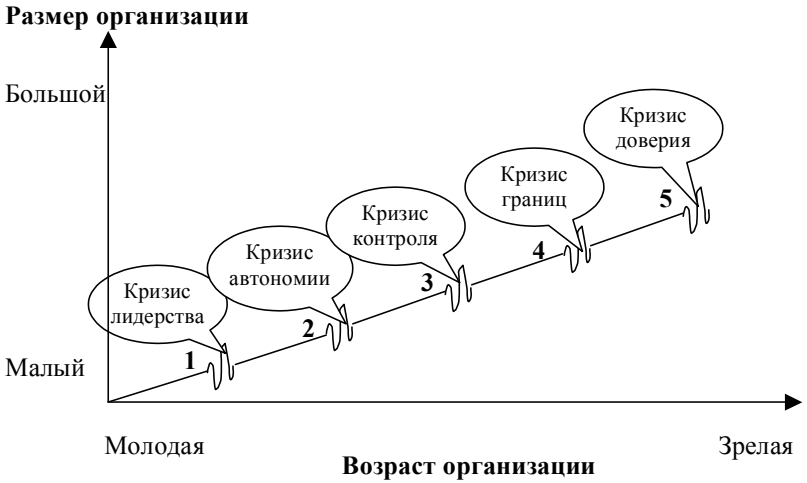
Детство и юность: цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства – жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение зарплаты, предоставление льгот персоналу

Зрелость: цель – систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты

Старение организации: цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность; свободный режим организации труда, участие в прибылях

Возрождение или исчезновение: цель – обеспечение ожидания по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование

20. ПЯТЬ ЦИКЛОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



Характеристика этапов (циклов) развития организации

Циклы организационного развития	Характеристика	Проблемные области
1. Развитие, основанное на творчестве	Особое внимание сосредоточено на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура чаще всего остается неформальной. Рост требует новых специальных знаний, которыми фирма пока не обладает	Куда вести организацию и кто это будет делать?
2. Развитие, основанное на руководстве	Организационный рост. Бюрократическая структура. Четко спланированная работа. Профессиональный менеджмент	Различное понимание необходимой и достаточной свободы разных уровней управления

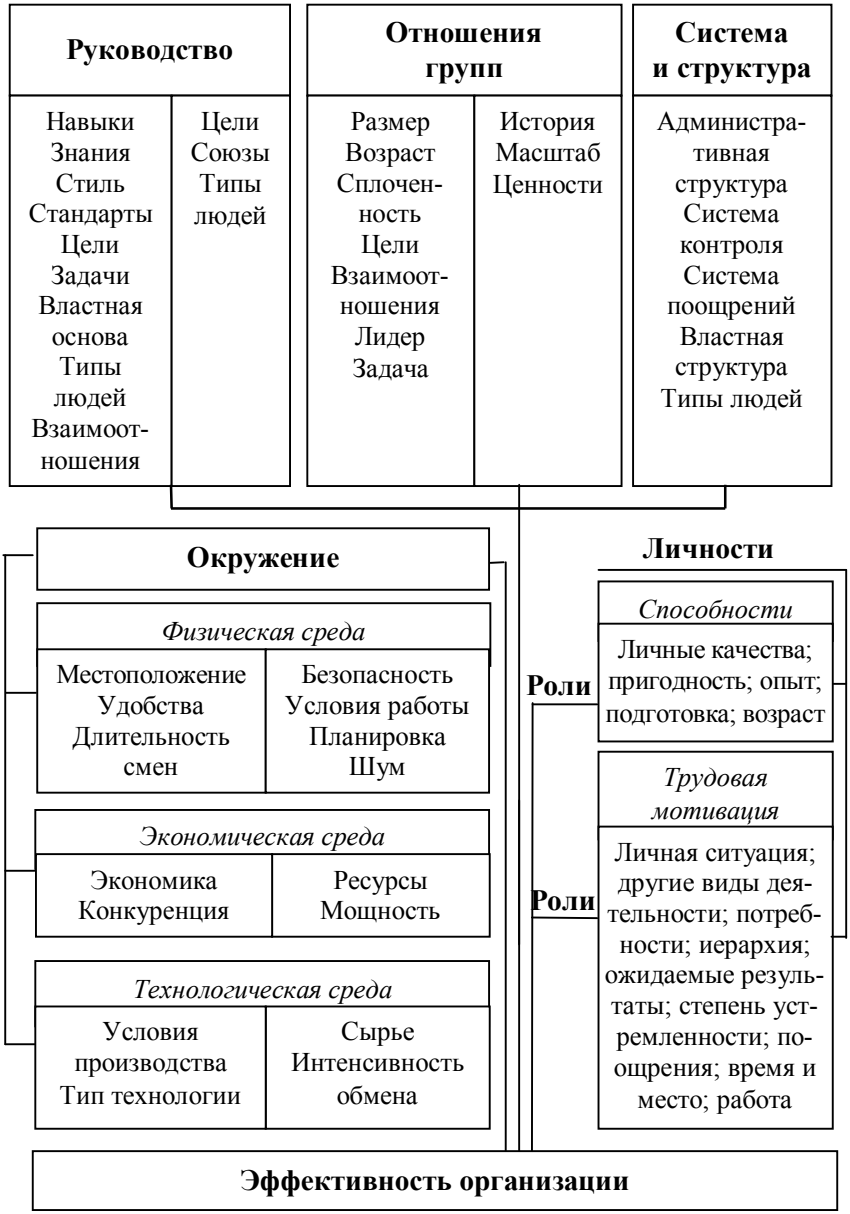
Циклы организационного развития	Характеристика	Проблемные области
3. Развитие, основанное на делегировании	Децентрализация функций. Делегирование полномочий принятия решений на более низкие уровни	Высшее руководство начинает осознавать, что теряет контроль над организацией в целом
4. Развитие, основанное на координации	В структуре выделяются стратегические подразделения, обладающие оперативной самостоятельностью. Жесткий контроль из центра за распределением стратегических ресурсов	Дистанцирование (противостояние) штаб-квартиры и функциональных подразделений
5. Развитие, основанное на сотрудничестве	Изменение формы коллективной работы. Внимание к организационной культуре. Создание команды единомышленников	Усталость от работы в единой команде

21. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА

22. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Структурные принципы	**Принципы процесса**	**Принципы конечного результата**
Разделение труда Единство цели и руководства Соотношение централизации и децентрализации Власть и ответственность Цель	Справедливость Дисциплина Вознаграждение персонала Единство команд Подчинение главному интересу	Порядок Стабильность Инициатива Корпоративный дух
Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. Организаторские функции включают дробление задач на более мелкие подзадачи, перегруппировку этих задач во взаимосвязанных подразделениях, назначение руководителя каждого подразделения и передачу ему прав и ответственности и, наконец, соединение подразделений цепью целевых команд	*Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Справедливость руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач*	*Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач*

23. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ



24. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В РОССИИ

Коммерческие организации

Хозяйственное товарищество – объединение частных предпринимателей, коммерческих организаций, которые в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом; делят прибыль и убытки

Полное товарищество

Товарищество на вере – помимо товарищей, включает участников, которые несут риск убытков в пределах сумм внесенных вкладов, не участвуют в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности

Хозяйственное общество – объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума; участники несут риск утраты в сумме своих вкладов

Акционерное общество

Общество с ограниченной ответственностью

Общество с дополнительной ответственностью

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов

Государственное, муниципальное унитарное предприятие – организация, не наделенная правом собственности на закрепленное на ней имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам; имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления

Некоммерческие организации

Потребительский коллектив – добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных или иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов

Общественные и религиозные организации – добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей

Фонды – не имеющая членства организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели

Учреждение – организация созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера, финансируемая им полностью или частично

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) – некоммерческие организации, созданные коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты имущественных интересов

25. СОПОСТАВЛЕНИЕ МИРОВЫХ И РОССИЙСКИХ ТЕНДЕНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Старая парадигма менеджмента	Новая парадигма мирового менеджмента	Особенности российского управления
Продвижение потребления любой ценой	Потребление в соответствии с разумными потребностями	Несбалансированное потребление по регионам, диспропорциональное потребление, определяемое деформациями пропорций доходов различных слоев общества
Люди должны соответствовать требованиям рабочих мест	Рабочие места должны соответствовать людям	Слабый интуитивный и субъективный учет соответствия людей работам. Главный принцип – соответствие людей субъективным интересам руководства организации, нередко противоречащим интересам и целям развития организации
Навязываемые цели, нисходящие сверху решения	Поощрение автономии, участие работников в управлении	Автономия управления отвергается и считается признаком дезорганизации и потери контроля
Фрагментация работ и ролей	Рост эффективности от использования специалистов, способных широко и целостно видеть взаимозависимости	Сохранение старой парадигмы функционального разделения работ и преимущественного применения работников-исполнителей с ограниченным кругозором
Идентификация с заданием	Понимание сущности процессов превосходит границы простого описания заданий	Управление работником как дешевым производственным ресурсом даже в сфере высокоинтеллектуального труда. Работник нужен только для выполнения оперативных производственных заданий и указаний руководства
Модель компании типа «работает как часы»	Осознание неопределенности	Растущая анархичность производств в связи с потерей большинством руководителей позиции лидера, опора на устаревший опыт и интуицию вместо планирования в условиях неопределенности

Старая парадигма менеджмента	Новая парадигма мирового менеджмента	Особенности российского управления
Агрессия и соперничество	Кооперация и взаимовыгодное взаимодействие	Безразличие рядовых работников к ситуации в сфере конкурентоспособности организации. Агрессивная борьба высшего менеджмента за индивидуальный и реальный контроль рынков и финансовых потоков. Практически полное отсутствие реального партнерства в бизнесе
Формальная работа и неформальные цели (в т.ч. удовольствие от труда) разделены	Формальные цели и рабочие задания и неформальные цели персонала постепенно смыкаются	Работа предельно формализована и обезличена. Неформальные цели персонала вне поля зрения руководства
Манипулирование и доминирование во всем	Взаимодействие, гармония с природой	Рост доминирования и манипулирования в управлении для получения большей отдачи от работника за меньшую оплату труда
Борьба за стабильность	Ощущение изменений и становления	Запоздалое приспособление к тому, что уже состоялось
Количественный подход	Качественный наравне с количественным	Интуитивные и практические навыки управления, базирующиеся на элементарном анализе нескольких финансовых показателей, доминирующих над всеми остальными
Строго экономические мотивы	Качественный наравне с количественным	Финансовые мотивы роста доходов руководства определяют остальные цели организаций. Духовные ценности считаются бесполезным атрибутом
Поляризация персонала в управлении, глубокие конфликты групп и личностей	Переступить через поляризацию	Растущая популярность и расслоение персонала во всех сферах управления, острые социально-экономические противоречия

Старая парадигма менеджмента	Новая парадигма мирового менеджмента	Особенности российского управления
Близорукость решений	Экологическая чувствительность	Реакция только на экологические кризисы и катастрофы. Низкий порог чувствительности к противоречиям технологии и природы
Рациональный подход к управлению	Рациональный и интуитивный подходы к управлению	Рациональность подменяется опытом и гораздо реже интуицией. Рациональность поглощается бюрократией
Акцент на краткосрочных решениях	Признание того, что долгосрочная эффективность должна учитывать гармонию рабочей среды	Полный отказ от перспективного планирования. Отсутствие прогнозов и сценариев развития
Централизованные операции	Децентрализованные операции по мере возможностей	Жесткая централизация даже элементарных финансовых транзакций в целях полного финансового контроля. Недоверие к децентрализации управления. Усиление принципа доминанты первого руководителя во всех сферах
Бесконтрольные, необузданные технологии	Подходящие технологии (рачительное производство): изготовление того, что нужно потребителю, в нужном количестве	Устаревшие технологии и технические решения даже на новых производствах. Стремление использовать готовые чужие технологии вместо разработки собственных
Стандартные локальные методы устранения отдельных симптомов	Попытка понять целое, определить глубокие внутренние причины дисгармонии	Замедленная реакция на отдельные симптомы, бюрократический характер ответных мер, постоянное повторение прошлых ошибок. Узкое шаблонизированное мышление и отсутствие понимания гармонии управления, пренебрежительное отношение к ценностным характеристикам, культуре и научным исследованиям в области менеджмента

26. СТРУКТУРА КУРСА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Организация

Организационная структура

Жизненный цикл организации

Эффективность

Репутация

Организация

Управленческие команды

Рабочие группы

Конформизм

Конфликты

Переговоры

Поведение

Личность

Мотивы

Восприятие

Способности

Установки

Роли

Лидерство

Власть

Стиль руководства

Управление поведением

Группы

Личности

Организации

Маркетинг

Изменения

Развитие

Научение

Стресс

Коммуникации

Общение

Барьеры общения

27. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Макроэкономические факторы:

- экономическая ситуация в стране, регионе;
- географическое положение организации;
- уровень жизни в регионе;
- внешнеэкономические контакты;
- статус организации на рынке;
- ожидания организации.

Микроэкономические факторы:

- профиль и вид деятельности организации;
- уровень финансового состояния организации;
- личность первого руководителя (владельца);
- реальная ситуация.

Факторы социально-культурной среды:

- менталитет;
- особенности образования.

Факторы правовой среды:

- действующее законодательство;
- свобода граждан и формы правовой защиты.

28. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Внутренние факторы	Внешние факторы
Миссия и цели организации Стратегия Характер и содержание работы Личность руководителя Квалификация, образование и общий уровень развития работников	Общие экономические условия Национальные особенности (традиции, культура и т.д.) Классовые, этнические, расовые различия Деловая среда в целом и в конкретной отрасли

29. ФУНКЦИИ КУЛЬТУРЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К ОРГАНИЗАЦИИ

1. **Охранная функция** состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
2. **Интегрирующая функция** формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее (*облегчает решение кадровых проблем)*.
3. **Регулирующая функция** поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром (*гарантирует стабильность*).
4. **Адаптивная функция** облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации (*реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников*).
5. **Ориентирующая функция** культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
6. **Мотивационная функция** создает для этого необходимые стимулы.
7. **Функция формирования имиджа** организации, т. е. ее образа в глазах окружающих, оказывающее воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Семь ключей для изменения организационной культуры
1. Понимай свою действующую культуру, ибо невозможно изменить курс, не зная, где ты находишься. 2. Поддерживай тех работников, которые предлагают идеи новой культуры. 3. Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее. 4. Не атакуй культуру «в лоб» – помогай работникам найти собственные пути для выполнения задач, и лучшая культура придет. 5. При изменениях рассчитывай на перспективу в 5–10 лет. 6. Живи сам той культурой, которую хочешь создать в организации. 7. Не рассчитывай в работе на чудо.

30. КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Группы	Факторы	Мотиваторы
Обеспечения	Безопасности жизнедеятельности Комфорта Стабильности Развития	Прогнозы Надежды Планы Уверенность Спокойствие
Изучения	Наблюдения Исследования Переживания Ориентации Знания	Социальные Индивидуальные Интеллектуальные Профессиональные Карьерные
Общения	Коммуникации Состязания Сопереживания Взаимности Объединения	Внимания Выделения Сопоставления Признания Уважения
Действия	Созидания Мобилизации Творчества Испытания Достижения	Сотрудничества Инициативы Инновации Вдохновения Изобретения
Признания	Принадлежности Имиджа Статуса Известности Успеха	Уровня Должности Власти Положения Отношения

31. ЖЕСТЫ, ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕХ КУЛЬТУР

Вид жеста	Назначение	Примеры
Коммуникативные	С их помощью осуществляется общение	Жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запрета, утвердительные, отрицательные, вопросительные
Модальные	Отражают оценку и отношение	Жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности
Описательные	Имеют смысл в контексте речевого высказывания	Жесты указания размера, формы, направления

32. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА

Управлять – руководитель даёт точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением заданий

↓

Направлять – менеджер наблюдает за выполнением заданий управляет им, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу

↓

Поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений

↓

Делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели развития организации

33. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

Требования

↓

Знание должностных и функциональных обязанностей, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации

↓

Понимания природы управленческого труда и процессов менеджмента

↓

Владение искусством управления человеческими ресурсами и эффективной мотивации персонала к достижению поставленных целей, повышению организационной структуры

↓

Владение искусством налаживания эффективных связей с внешней средой

↓

Умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе

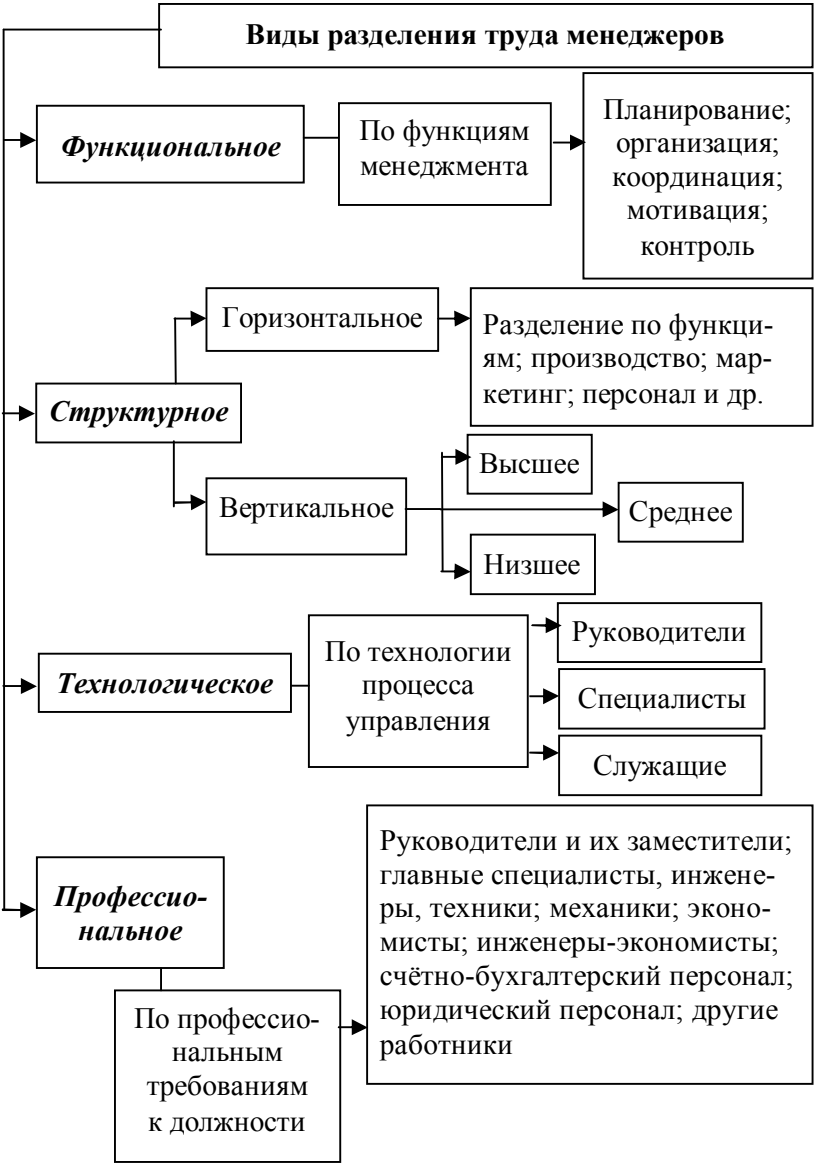
↓

Способность к объективной самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать профессиональную квалификацию

34. РОЛЬ ВЫСШИХ МЕНЕДЖЕРОВ В ПРОШЛОМ И БУДУЩЕМ

В прошлом	В будущем
– определяют стратегию; – администраторы; – специалисты; – неизвестность, замкнутость; – инструктируют; – изолированы от персонала; – далеки от конкретных проблем; – склонны к авторитаризму; – осуществляют тщательный сверхконтроль; – проводят политику «разделяй и властвуй»; – считают себя доминантными фигурами.	– руководят процессом разработки стратегии; – предприниматели; – источники мотивации и воодушевления персонала; – открытое всеохватывающее управление; – делегируют полномочия; – способны к интеграции; – ближе к рынкам, людям, продуктам; – харизматичны; – проницательны; – способствуют созданию духа сплоченности; – являются социальными фигурами.

35. РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



36. МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Сферы компетентности	Характеристики
Системное мышление	Видение будущего Управление по целям Формирование союзов Лидерство
Решение проблем	Анализ информации Формирование альтернатив Концептуальная гибкость Принятие решения
Межличностные отношения	Умение слушать Понимание реакции окружающих Гибкость поведения Помощь подчиненным в профессиональном развитии
Оперативная эффективность	Инициативность Оперативный контроль Делегирование полномочий Умение сосредоточиться
Влияние на людей	Устная презентация Уверенность в себе Умение убеждать Разработка плана действий
Личные качества	Энергичность Сопротивление стрессам Мотивация на качественную работу Способность учиться
Управление с учетом среды	Осознание внешней среды Понимание политических факторов Честность и этика Осознание своей роли

37. ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

Обладать	– натурой лидера	
	– способностями	→ организаторскими → предпринимательскими → педагогическими
	– знаниями	→ экономическими → юридическими → техническими → психологическими → менеджмента → политическими → культуры
	– высокими индивидуальными качествами	
	– здоровьем	
	– волей	
Знать	– стратегию и тактику	→ рынок потребителей, конкурентов и положение предприятия на рынке → стратегию, цели и задачи предприятия → способы реализации и достижения → стратегии и нормализации → деятельности предприятия
	– методы управления	→ экономические, административные → социально-психологические → персоналом, финансами → технологией, рынком → объемами, качеством, временем

Знать	– объект управления	→ организационную структуру → структуру товаров → структуру основных фондов и оборотных средств → структуру персонала и способы мотивации труда → основных поставщиков и потребителей товара → логистику предприятия
	– партнеров	→ ассоциацию, акционерное общество, совместно предприятие, производственное объединение, концерн
	– внешнюю среду	→ потребителей товаров (заказчика) → конкурентов (основных) на рынке → поставщиков сырья, энергетических ресурсов, подрядчиков по кооперативам → банки, биржи, предприятия, фирмы, кооперативы, ассоциации, акционерные общества, совместные предприятия → инспекции: финансовые, безопасности труда, экологические, санитарные, пожарные, правовые, таможенные, профсоюзные и другие → общественные организации региона
	– пути достижения власти	
	– цену риска и доверия	

Мыслить	– стратегически – экономически – пространственно – взаимосвязано – логично
Быть	– честным – предприимчивым – компетентным – преданным своей фирме – коммуникабельным – решительным – готовым начать все сначала
Соблюдать	– законы – кодекс чести менеджера
Уметь	– ставить цели и задачи – определять стратегию – анализировать – планировать – рисковать – управлять персоналом – управлять финансами, производством – управлять качеством – управлять собой – находить компромиссные решения – предвидеть – переживать неудачи – принимать ответственность на себя – руководить из любой точки – выполнять любую работу – работать в любых условиях

38. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Личностные качества	Определяют соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства. К *чертам преуспевающего лидера* относят: высокий уровень интеллекта и знания, впечатляющую внешность, здравый смысл, честность, инициативность, социальное и экономическое образование, высокую степень уверенности в себе. Такой набор личностных качеств присутствует не у каждого руководителя
Поведенческий подход	Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства и поведения. Условно *стили руководства* можно подразделить на четыре группы: 1) эксплуатирующий, авторитарный стиль; руководитель, не терпящий возражений; 2) благосклонно-авторитарный, допускающий незначительное участие подчиненных в принятии решений; 3) конструктивно-демократический, допускающий элементы консультаций при неполном доверии к подчиненным; 4) либеральный, основанный на поощрении участия подчиненных в управлении
Ситуационный подход	Феномен эффективности руководства, ориентированного на решении задачи при трех *факторах поведения руководителя*: – лояльность поведения в цепи “руководитель-подчиненный”; – четкость формулирования и структурирования задач; – четкое распределение должностных полномочий

39. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Отличительные черты руководителя,	
ориентированного на результат	**ориентированного на собственную роль в организации**
1. В своей деятельности принимает во внимание окружение как своего предприятия, так и внешнее. 2. Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всего предприятия. 3. Делегирует значительную долю ответственности другим, выступая в качестве тренера. 4. Принимает во внимание требования сложившейся ситуации. 5. Дает подчиненным возможность показать себя. 6. Поощряет подчиненных ставить перед собой высокие цели. 7. Способен отличить существенное от несущественного (рациональное использование времени). 8. Стремится совершенствоваться в областях, которые ему мало известны. 9. Прибегает к конструктивной критике деятельности организации. 10. Не боится риска и ответственности.	1. Активность концентрируется только на своих подчиненных и коллегах по работе. 2. Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими. 3. Стремится держать все ниточки управления в своих руках, выступая в качестве «игрока». 4. Действует схематично даже в изменчивых ситуациях. 5. Стремится сам преподнести как свои, так и чужие идеи. 6. 6 Заинтересован главным образом своей карьерой. 7. Застревает в рутинных вопросах, на решение которых уходит большая часть его времени. 8. Ограничивает свои интересы теми социальными областями, которые освоены им во время учебы и на практической работе. 9. Критикует методы работы. 10. Боится риска и стремится действовать наверняка.

40. ЧЕРТЫ, СВОЙСТВЕННЫЕ ЛИДЕРУ

Интеллектуальные способности	Черты характера	Приобретенные навыки (деловые качества)
Ум	Инициативность	Умение организовывать
Способность мыслить логически	Энергичность	Умение убеждать
Образование	Созидательность и творчество	Умение заручаться поддержкой
Знание дела	Смелость	Умение брать на себя риск
Рассудительность	Личностная целостность	Умение разбираться в людях
Проницательность	Гибкость	Умение кооперироваться
Эрудированность	Бдительность	Умение завоевывать популярность и престиж
Концептуальность	Честность	Такт и дипломатичность
Интуитивность	Самоуверенность	Надежность
Оригинальность	Уравновешенность	Умение меняться
Развитость речи	Независимость	Умение шутить и понимать юмор
Любопытство и способность к познанию	Самостоятельность	
	Амбициозность, потребность в достижениях	
	Настойчивость и упорство	
	Властность	
	Работоспособность	
	Стремление к превосходству	
	Агрессивность	
	Обязательность	
	Участливость	

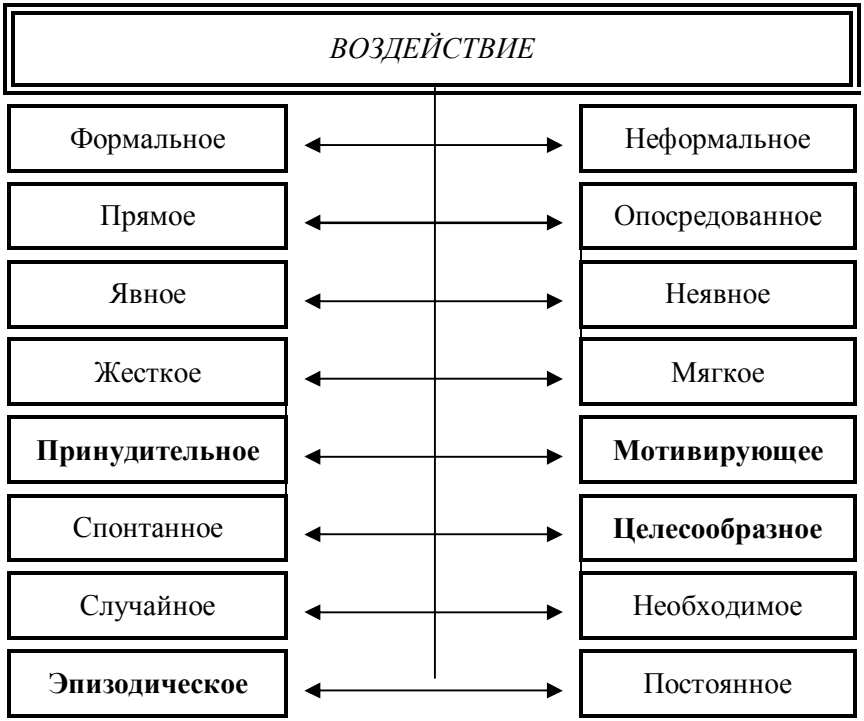
41. ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА

Здоровье	Ряд параметров, отвечающих специальным медицинским и социально-экономическим требованиям. Всемирная организация здравоохранения определяет здоровье как состояние полного физического и социального благополучия, а благополучие – как динамическое состояние ума, психологическую гармонию между способностями, потребностями, ожиданиями, требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда
Нравственность	Особая форма отношений личности и общества в виде идеалов добра и зла, должного, справедливости, одобрения и осуждения общества и т.п. В экономических отношениях возникают противоречия между нравственностью и выгодностью, между деловой этикой и экономическими целями, между нравственностью и общественными отношениями, между национальной моралью и экономическими действиями
Творческий потенциал	Отношение доли лиц умственного труда к доле лиц физического труда. В современных условиях число работников умственного труда неуклонно возрастает (например, в США около 70 % трудоспособного населения)
Образование	Процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений и навыков является важнейшим фактором роста эффективности труда и народного богатства, основной составляющей человеческого капитала
Профессионализм	Уровень квалификации работника является компонентом качества рабочей силы. С научно-техническим ростом растет и квалификация работников

42. ДВИЖЕНИЕ ЛИЧНОСТИ ОТ НЕЗРЕЛОСТИ К ЗРЕЛОСТИ (ПО АРДЖИРИСУ)

Характеристики незрелой личности	Характеристики зрелой личности
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Отсутствие самосознания и самоконтроля	Самосознание и самоконтроль

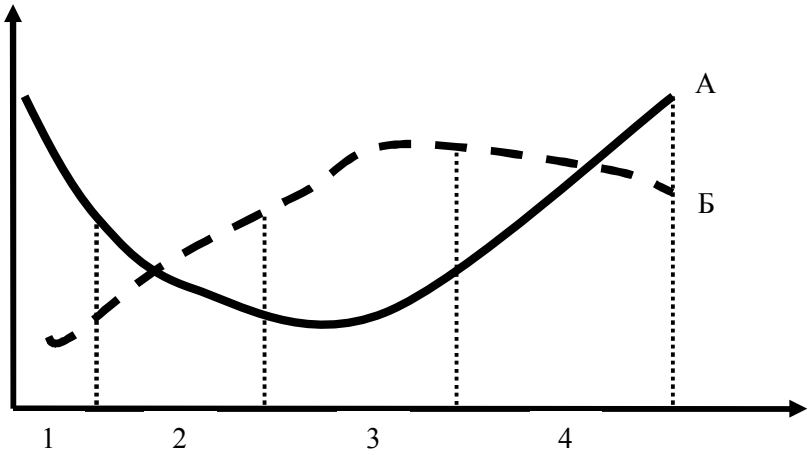
43. РАЗНОВИДНОСТИ ВОЗДЕЙСТВИЯ



44. СОЧЕТАНИЕ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ И ПЕРСОНИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Персонализация управления – это максимально возможный учет индивидуальных способностей, интересов и возможностей персонала, опора на персону. Зависит от методологии, организационно-технических возможностей исследований, квалификации менеджера, оценки персонала

Персонификация управления – это отождествление стратегии, стиля и ответственности с персоной менеджера. Зависит от методологии, персонала, лидерства, масштабов, стиля



Масштабы управления (развитие управления)

А – персонализация управления;
Б – персонификация управления;
1 – малый масштаб, индивидуальное взаимодействие;
2 – обезличенное управление, возможность роста персонификации; 2–3 – персонализация по структуре групп персонала и выборочная; 3–4 – специализированная система учета индивидуальных особенностей (возможна посредством тестов)

45. ВЛАСТЬ И ЛИДЕР

Руководитель организации	Человек, который влияет на других через данную ему власть таким образом, чтобы обеспечить выполнение задач организации для достижения ее целей; руководитель может быть одновременно и руководителем, и лидером
Лидерство	Способность человека исходя из своего влияния и занимаемого положения определять направление развития действий в группах и в организациях
Власть	Возможность формально влиять на поведение других. Не существует абсолютной власти – никто не может влиять на всех людей при всех ситуациях. Власть может проявляться в разнообразных формах: – ***принуждение*** – исполнитель считает, что руководитель может помешать удовлетворению необходимых потребностей; – ***вознаграждение*** – создаются условия удовлетворения насущной потребности; – ***экспертная постановка*** – специальные знания одного индивидуума могут удовлетворить потребности другого; – ***эталон*** – пример, характеризующий создание привлекательности для исполнителя; – ***закон*** – отдаются приказания и их необходимо исполнять
Влияние через страх	Принуждение и страх перед руководителем не обеспечивают стабильно высокой производительности и качества работы
Традиции	Самый распространенный инструмент влияния для формальной организации; основан на социальных ценностях, авторитете, культуре общения, устоявшихся давних принципах

Харизма	Основан на личных качествах и способностях лидера, его личном примере, способности оказывать влияние, построенное не на логике, а также на потребности исполнителя в уважении к нему. Харизматическая личность обладает силой, энергией, респектабельной внешностью, независимым характером, хорошими риторическими способностями, достойной и уверенной манерой держаться, вызывает восхищение
Разумная вера	Исполнители верят в то, что их руководитель не может в силу знаний и интеллектуальных возможностей допустить ошибки и не обеспечить успех предприятию. Влияющий обладает чрезвычайным интеллектуальным потенциалом, особыми экспертными знаниями в тех областях, в которых работают организация или группа
Убеждение	Форма влияния, форма эффективной передачи мнения руководителя исполнителю посредством логики, системности и простого побуждения к активному сотрудничеству
Привлечение	Форма участия исполнителя в свободном обмене информации, в обсуждениях целей и путей их достижения независимо от того, кто их предлагает

46. ТЕОРИЯ МАКГРЕГОРА

Теория «X»	Теория «Y»
1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы	1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней
2. У людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили	2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль
3. Больше всего люди хотят защищенности	3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания	4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется организациями лишь частично

47. ЗРЕЛОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

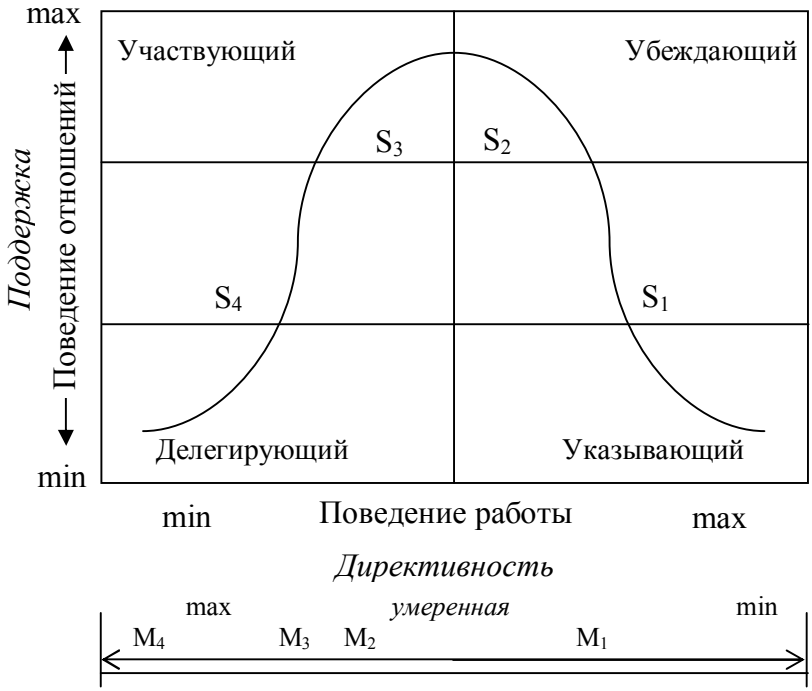
Зрелость в работе

	4	3	2	1
Способны работать	В значительной степени	В достаточной степени	В некоторой степени	В незначительной степени

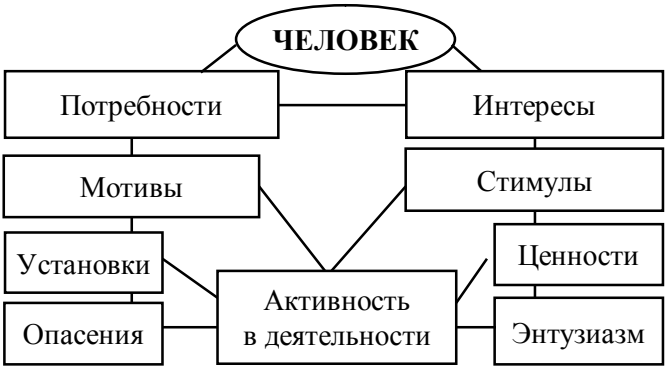
Психологическая зрелость

	4	3	2	1
Желают работать	Обычно	Часто	Иногда	Редко

48. ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПОЛЯ ХЕРСИ И КЕНА БЛАНШАРА



49. ФАКТОРЫ АКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕКА



50. МОТИВЫ И МЕТОДЫ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Мотив	Метод удовлетворения мотива
Достижение успеха	Обеспечение подчиненному положительной обратной связи с достигнутыми результатами. Высокая оценка и поощрение достигнутых результатов
Достижение успеха, самореализации	Поручение подчиненному сложной и важной работы, требующей от него полной отдачи
Достижение успеха, власти, социального статуса, признания	Демонстрация перспектив его карьерного и профессионального роста
Самореализация, саморазвитие	Обеспечение возможности обучения и развития, что позволит ему полностью использовать имеющийся потенциал
Самореализация, самовыражение	Поощрение и развитие у подчиненного творческих способностей
Самоуважение, самореализация, профессиональный рост	Привлечение подчиненного к формулировке целей и выработке решений
Уважение, самоуважение	Предложение более содержательной работы
Социальный статус, уважение, достижение успеха	Продвижение по служебной лестнице соответственно способностям
Социальное признание, статус	Проведение с подчиненными периодических групповых и индивидуальных совещаний
Социальное признание, соревнование	Создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок
Власть	Делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий
Уважение, принадлежность к группе	Создание на рабочих местах духа единой команды

Мотив	Метод удовлетворения мотива
Боязнь неудачи	Обеспечение обучения и переподготовки для повышения уровня компетентности
Взаимодействие, принадлежность к группе	Предоставление сотрудникам такой работы, которая позволила бы им общаться. Не следует разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба

51. МОТИВАЦИЯ

Психологическое воздействие на человека	З. Фрейд выдвинул тезис о том, что действия человека в трудовой среде не всегда рациональны и зависят не только от его экономической заинтересованности. Текучесть кадров в большей степени зависит не от вознаграждения, а от психологических факторов, таких как возможность общаться друг с другом, потребность в уважении к труду, условия труда и т.п.
Воздействие на побуждение к производительному труду	Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей и целей, которые определяют поведение человека
Внешнее вознаграждение	Возникает не от самой работы, а дается организацией – это заработная плата, продвижение по службе, стимулы служебного статуса и престижа, похвалы и признание и т.п.
Внутреннее вознаграждение	Дает сама работа – это чувство достижение результата, содержательности и значимости выполненной работы, это самоуважение, признание, успех

52. ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Материальные	Нематериальные
Заработная плата, соответствующая рыночной Персонализация компенсаций Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом Вознаграждение за выслугу лет Доплата за интеллект Дополнительные отпуска Доплата за питание Обеспечение спецодеждой Ссуды на приобретение жилья Доплата на лечение работников или ветеранов Новогодние подарки и подарки к юбилеям Доплата на топливо работникам, проживающим в домах с печным отоплением Доплата в связи с уходом на пенсию или по инвалидности Доплаты пенсионерам комбината (к пенсиям, за коммунальные услуги и т.д.) Оплата ритуальных услуг Персональные стипендии школьникам Льготы заводским стипендиатам (доплата к стипендии, оплата проезда)	Справедливая система оплаты труда Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал Возможности обучения и повышения квалификации (учебный центр, библиотека) Перспективы карьерного роста (система формирования резерва кадров) Социальная защищенность работников (профсоюзный комитет, социальная инфраструктура, например, базы отдыха, спортивные стадионы) Создание безопасных и комфортных условий труда (модернизация оборудования, положение о культуре производства) Моральное вознаграждение (звания лучшего по профессии, заслуженный ветеран) Благоприятные условия работы в коллективе Система адаптации Система обратной связи и передача ценностей корпоративной культуры (регулярные встречи рядовых работников с руководством, опросы, газета) Профориентационная работа со школьниками

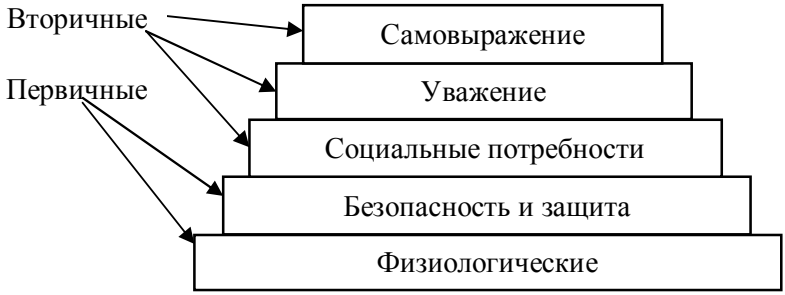
53. КОМПЛЕКС МОТИВАЦИИ

Иерархия потребностей по уровням	Потребности			Основные методы удовлетворения потребностей
	A*	B*	C*	
1 .Физиологические (для выживания)				
Потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сексуальные потребности	+	-	-	Законы о минимальной зарплате, пособия по безработице, забота о здоровье, жилье
2. Безопасность и уверенность в будущем				
Физические и психологические опасности со стороны окружающего мира, удовлетворение физиологических потребностей в будущем	+	-	-	Покупка страхового полиса, поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию. Законы о пенсии и инвалидности
3. Гигиенические				
Политика фирмы Условия работы Заработок Контроль работы	- - - -	- - - -	+ + + +	Создание социальной инфраструктуры и стратегии управления организацией
4. Социальные				
Взаимодействие Причастность Привязанность и поддержка	+ + +	- + -	+ - -	Работа, позволяющая общение, дух единой команды, совещания, наличие неформальных групп
5. Уважение				
Самоуважение Личные достижения Признание Уважение со стороны руководителя Успех	+ + + + +	- - - - +	- - - + +	Содержательная работа, обратная связь с достигнутыми результатами, привлечение подчиненных к формулированию целей, выработке решений, делегирование прав и полномочий, обучение, переподготовка

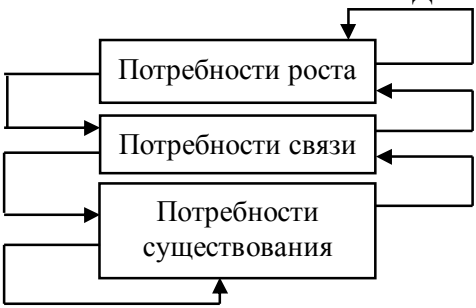
Иерархия потребностей по уровням	Потребности			Основные методы удовлетворения потребностей
	A*	B*	C*	
Выражение потенциальных возможностей	+	-	-	Продвижение по службе, возможность раскрытия потенциала, условия полной отдачи подчиненного сложной и важной работе, развитие творческих способностей
Рост личности	+	-	+	
Потребности власти	-	+	+	
Продвижение по службе	-	-	+	
Ответственность	-	-	-	

Примечание: *А – по Маслоу, В – по МакКлелланду, С – по Гербергу.

54. ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ (ПИРАМИДА МАСЛОУ)



55. ТЕОРИЯ ERG КЛЕЙТОНА АЛЬДЕРФЕРА



56. ТЕОРИЯ ДВУХ ФАКТОРОВ ГЕРЦБЕРГА

Гигиенические факторы (связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа)	Мотивирующие факторы (связаны с самим характером и сущностью работы)
Политика фирмы Условия работы Заработная плата Межличностные отношения в коллективе Степень непосредственного контроля работы	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

57. БИХЕВИОРИЗМ

Поведение – это ответная реакция R организма на изменение, стимул S внешней среды:

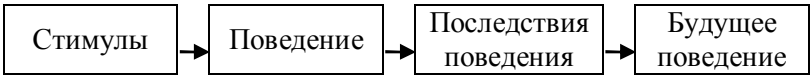
$$S \rightarrow R.$$

Закон эффекта Торндайка
Из нескольких реакций индивида на одну и ту же ситуацию с большей вероятностью будут повторены те из них, которые сопровождаются удовлетворением (подкреплением); те же, которые сопровождаются дискомфортом (наказанием) будут повторены с меньшей вероятностью

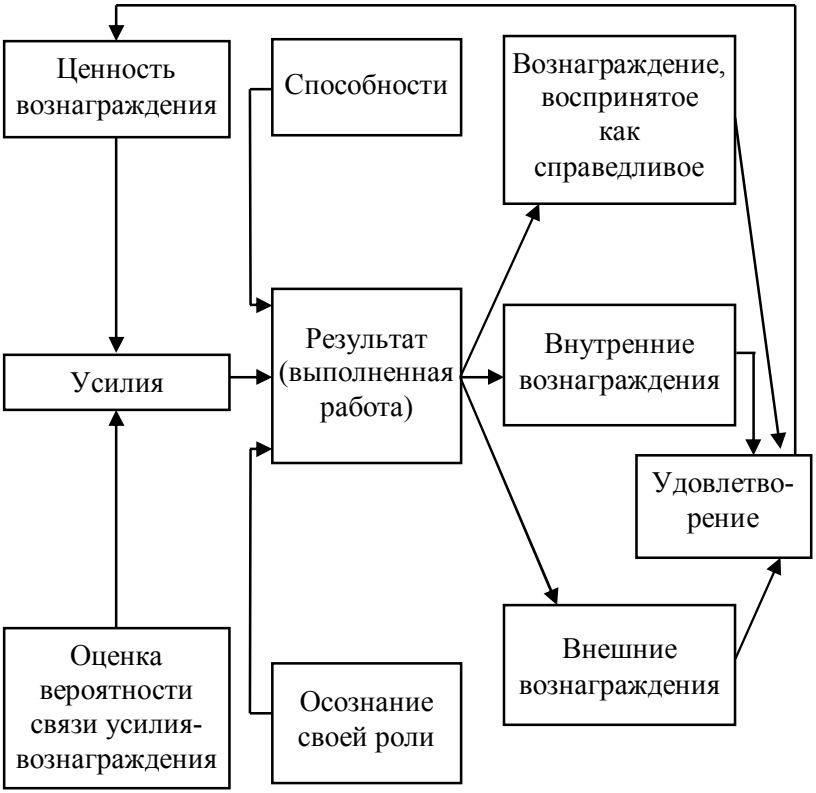
↓

Поведению можно обучить

58. МЕХАНИЗМ ПОВЕДЕНИЯ (ПО Б.Ф. СКИННЕРУ)



59. СИНТЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЛЮДВИГА ПОРТЕРА И ЭДВАРДА ЛОУЛЕРА



60. ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ ЭДВИНА ЛОКА

61. СОЦИАЛЬНЫЕ СФЕРЫ ФИРМЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАБОТНИКА

62. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АМЕРИКАНСКОГО И ЯПОНСКОГО ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Японская модель	Американская модель
Пожизненный наем	Краткосрочный наем
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Групповые формы контроля	Индивидуальный контроль со стороны руководства
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору
Гибкий неформальный подход к управлению	Четкая формализованная структура управления
Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль	Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу
Стиль руководства, ориентированный на группу	Стиль руководства, ориентированный на индивидуума
Неспециализированная профессиональная подготовка руководителей (подготовка универсального типа)	Специализированная профессиональная подготовка руководителей (подготовка узких специалистов)
Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения	Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными

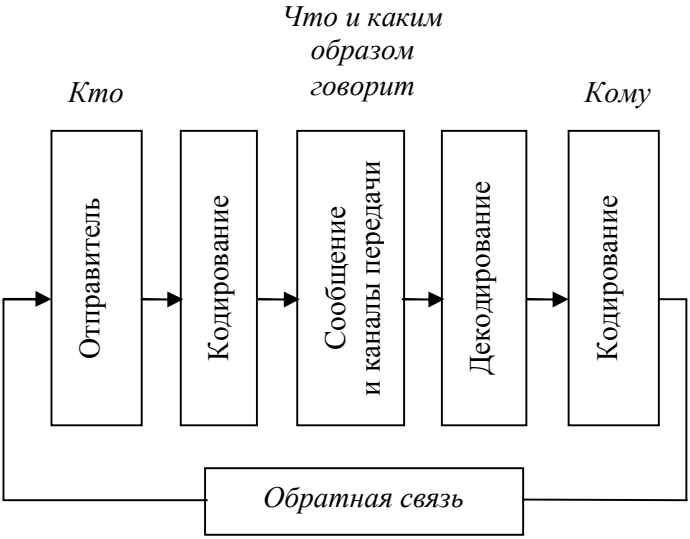
Японская модель	Американская модель
Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы	Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях
Определение размера оплаты в зависимости от таких факторов, как стаж работы, показатели работы группы и т.д.	Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью

63. АМЕРИКАНСКИЙ И ЯПОНСКИЙ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Фактор экономического успеха	**Реализация в теории «а»**	**Реализация в теории «z»**
	Американские организации	Японские организации
Человеческий капитал	Формализованная оценка, малые вложения в обучение (*обучение конкретным навыкам)*	Неформальная оценка, крупные вложения в обучение *(общее обучение)*
Трудовой рынок	На первом месте – внешние факторы; краткосрочный наем, специализированная лестница продвижения	Главное – внутренние факторы; долгосрочный наем, неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Обязанности сторон и их ответственность в контрактах регламентируются прямо и однозначно, оговариваются конкретно; стимулирование извне; рабочий получает строго индивидуальное задание и сам его выполняет	Обязанности и ответственность сами собой подразумеваются и выполняются без отражения в трудовом контракте; групповая ориентация в работе

64. КОММУНИКАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ: СУЩНОСТЬ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми.



Основная цель	Обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений
Элементы	*Отправитель* – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее
	Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов
	Канал – средство передачи информации
	Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее

Этапы	*Зарождение идеи*
	Кодирование и выбор канала Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонацию и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи и т.д. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или более средства коммуникации
	Передача сообщений
	Декодирование – перевод символов в мысли
Феномены, связанные с процессом коммуникации	*Обратная связь* При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи
	Помехи
Проблемы	*Язык* (в вербальной и невербальной формах)
	Различия в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования
	Различия в организационном статусе между руководителем и подчиненными

65. ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

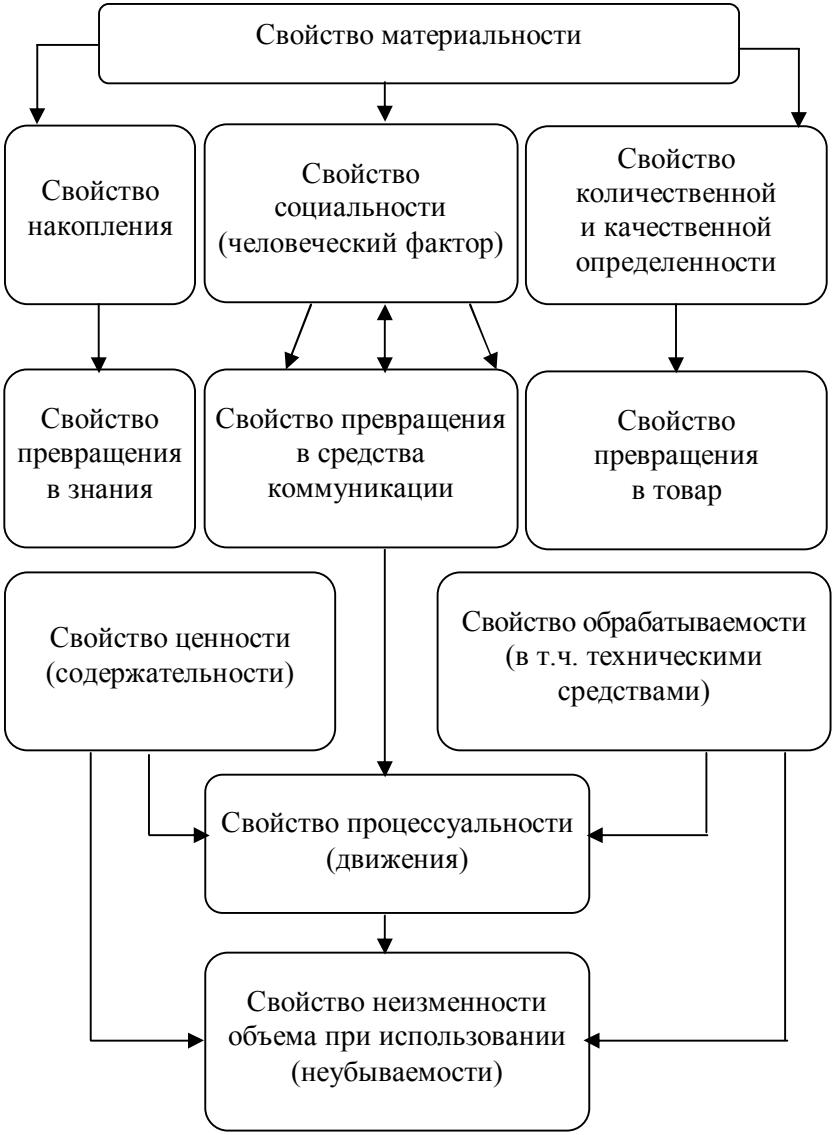
66. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Коммуникация между организацией и внешней средой	С потребителями – с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок
	С общественностью – создание определенного образа организации на местном, общенациональном или международном уровне
	С государством – заполняя разнообразные документы
	Обсуждения, собрания, переговоры, внутренние отчеты и т.д., часто также являющиеся реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешней средой
Коммуникация внутри организации	*Межуровневые коммуникации* – перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Может происходить по нисходящей и по восходящей
	Коммуникация между различными отделами, или горизонтальная коммуникация: организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении
	Коммуникация «руководитель–подчиненный»: связана с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненных об изменениях; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных

Коммуникация внутри организации	*Коммуникация «руководитель–рабочая группа»:* позволяет руководителю повысить эффективность действий группы
	Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются им для запланированной утечки и распространения определенной информации

67. ФАКТОРЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

68. КОММУНИКАТИВНЫЕ СВОЙСТВА ИНФОРМАЦИИ



69. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

70. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Характеристики
1. Направленность на улучшение качества работы и повышение ценности каждого работника
2. Конкретность, конструктивность
3. Описательный характер
4. Полезность
5. Своевременность поступления на работу
6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи
7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю
8. Надежность, достоверность

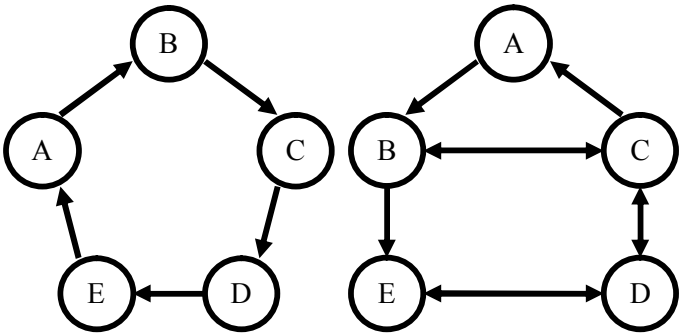
71. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЕРТИКАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Вид коммуникации	Цели	Виды передаваемой информации
Нисходящая	Постановка подчиненным конкретных задач по выполнению работы; оперативное сообщение новостей о деятельности организации; инструктаж; обеспечение обратной связи с подчиненными по результатам деятельности; предоставление информации, необходимой для выполнения работы; обеспечение социальной поддержки	1. Об изменениях в политике организации 2. О бюджете организации, его изменении, исполнении 3. Директивы вышестоящих органов управления 4. О новых системах и процедурах 5. Инструкции, информация для выполнения заданий 6. О кадровых перемещениях и реорганизациях
Восходящая	Получение достоверной информации о ходе работы и конечных результатах; обеспечение обратной связи с руководителем; изучение мнений подчиненных по интересующим вопросам; получение информации об улучшении деятельности организации	1. Отчеты о выполнении работы, а также о возникших в ходе работы проблемах 2. Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам 3. Жалобы подчиненных 4. Предложения подчиненных 5. Мнения подчиненных

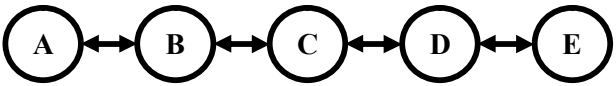
72. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Кинесика	Экспрессивно-выразительные движения; поза; жест; мимика; походка
	Визуальный контакт; направление движения; длина паузы; частота контакта
Просодика и экстралингвистика	Интонация; громкость; тембр; пауза; вздох; смех; плач; кашель
Такесика	Рукопожатие; поцелуй; похлопывания
Проксемика	Ориентация; дистанция

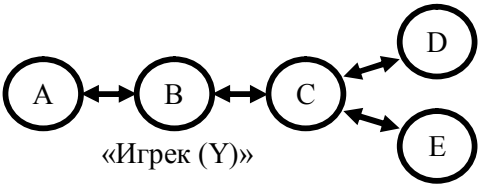
73. ОБРАЗЦЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ГРУППЕ



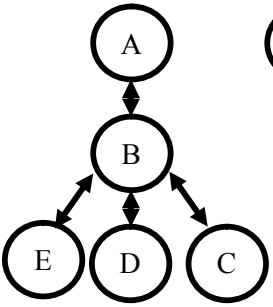
«Вертушка» «Дом»



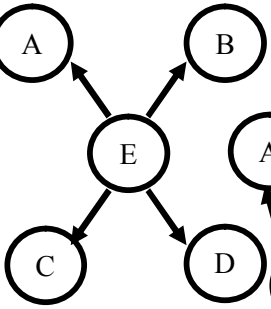
«Цепочка»



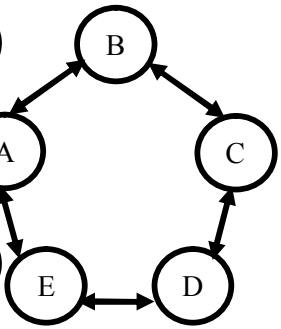
«Игрек (Y)»



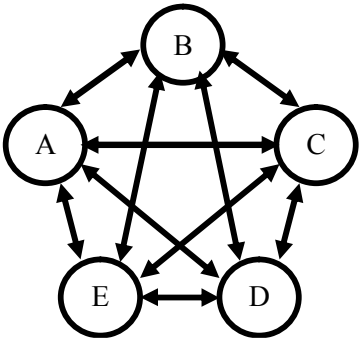
«Шпора»



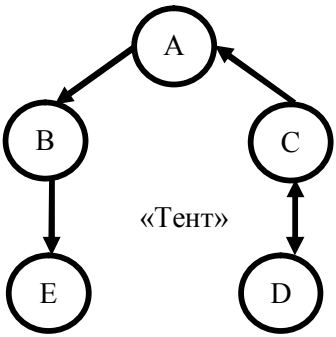
«Колесо»



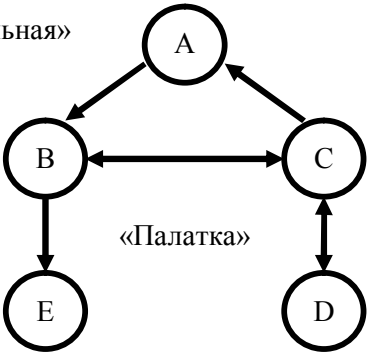
«Круг»



«Всеканальная»



«Тент»



«Палатка»

74. ТРУДНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ

Трудности коммуникации в современной фирме	1. ***Искажение сообщений*** Причины искажения информации при ее движении внутри организации: – непреднамеренное искажение (может происходить в силу затруднений межличностных контактов); – сознательное искажение информации (имеет место, когда отправитель-управляющий не согласен с сообщением; в этом случае управляющий модифицирует сообщение в своих интересах); – фильтрация (для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением в разные сегменты организации); – несовпадение статусов уровней организации (тенденция снабжать руководителей высшего звена только положительно воспринимаемой информацией); – страх перед наказанием
	2. ***Информационные перегрузки*** Менеджер, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, не в состоянии реагировать на свою информацию. Он вынужден отсевать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему достаточно важной
	3. ***Неудовлетворительная структура организации*** Если структура организации недостаточно продумана, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения

75. ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ФИРМЕ

Пути улучшения системы коммуникаций

1. Управленческое регулирование

Особенности:

1. Менеджеры на всех уровнях организации должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих начальников, коллег, подчиненных;
2. Менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в фирме, стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах;
3. Менеджер также может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными, периодические встречи со всеми подчиненными;
4. Планирование, реализация и контроль формируют возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена;
5. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроля хода работ, отчеты по результатам контроля - действия, подвластные менеджеру

2. Системы обратной связи составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации

Возможные варианты

Перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью решения определенных вопросов	*Опрос работников* Сведения, которые позволяет получить опрос: – четко ли доведены до подчиненных цели их деятельности;

– с какими потенциальными или реальными проблемами сталкиваются или могут столкнуться работники;
– получат ли подчиненные точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
– открыт ли их руководитель для предложений; информированы ли они о грядущих переменах

3. *Системы сбора предложений* - разработаны с целью облегчения поступление информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель систем - снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх

4. *Информационные сообщения.* Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников: обзоры предложений, охрана здоровья работников, новые контракты, новый вид продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников

5. *Современная информационная технология.* Последние достижения в области информационных технологий способствуют совершенствованию обмена информацией в организациях: так, электронная почта дает возможность направлять сообщения любому человеку в организации и вне ее; видеоконференции позволяют людям, находящимся в разных местах, обсуждать возможные проблемы, глядя друг другу в лицо

76. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

Критерий классификации	Виды конфликтов	Краткая характеристика
По природе возникновения	Социальные	Заложены в социальной структуре общества, связаны с наличием социальных проблем
	Организационные	Возникают из-за несоответствия формальной организационной структуры фактической
	Эмоциональные	Характеризуются тем, что временной лаг между причиной возникновения конфликта и его последствиями практически отсутствует
По количеству участников	Межличностные	Наиболее часто возникают в производственной деятельности
	Межгрупповые	
	Между личностью и группой	
	Внутриличностные	Конфликт мотивов, потребностей и возможностей, стремлений и способностей, присущих одному человеку
По направленности действий	Вертикальные	Между субъектом и объектом управления (например, руководителем и подчиненными)
	Горизонтальные	Между субъектами и объектами управления, находящимися на одном уровне иерархической структуры

Критерий классификации	Виды конфликтов	Краткая характеристика
По степени выраженности	Открытый	Открытое столкновение сторон, когда все участники конфликта определены
	Скрытый	Существование разногласий стороны стараются не афишировать, хотя о них знают или догадываются
	Потенциальный	Как правило, потенциально конфликтная ситуация существует всегда, т.к. источники конфликта – объективная данность

77. ВЕРТИКАЛЬНЫЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Содержание противоречия		
Горизонтальный конфликт	**Вертикальный конфликт**	
	снизу вверх	сверху вниз
1. *Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности*		
Действия одного препятствуют успешной деятельности другого	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненными	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
2. *Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности*		
Действия одного препятствуют достижению личных целей другого	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей

Содержание противоречия		
Горизонтальный конфликт	**Вертикальный конфликт**	
	снизу вверх	сверху вниз
3. *Противоречие действий принятым нормам поведения*		
Конфликт поведения и норм поведения в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
4. *Противоречия между личностями*		
Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

78. УРОВНИ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Уровень конфликта	Тип конфликта
Внутриличностный конфликт – внутри отдельного человека (индивида)	Конфликт целей, познавательный конфликт
Межличностный конфликт – между двумя и более человек, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу	Конфликт целей, расположений, ценностей или поведения
Внутригрупповой конфликт – столкновение между частями группы или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом	
Межгрупповой конфликт – противостояние или столкновение двух или более в организации	

Уровень конфликта	Тип конфликта
Внутригрупповой конфликт - противостояние или столкновение, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или работа организации в целом, а также как формально распределена власть в организации	Разновидности: вертикальный; горизонтальный; линейно-функциональный; ролевой

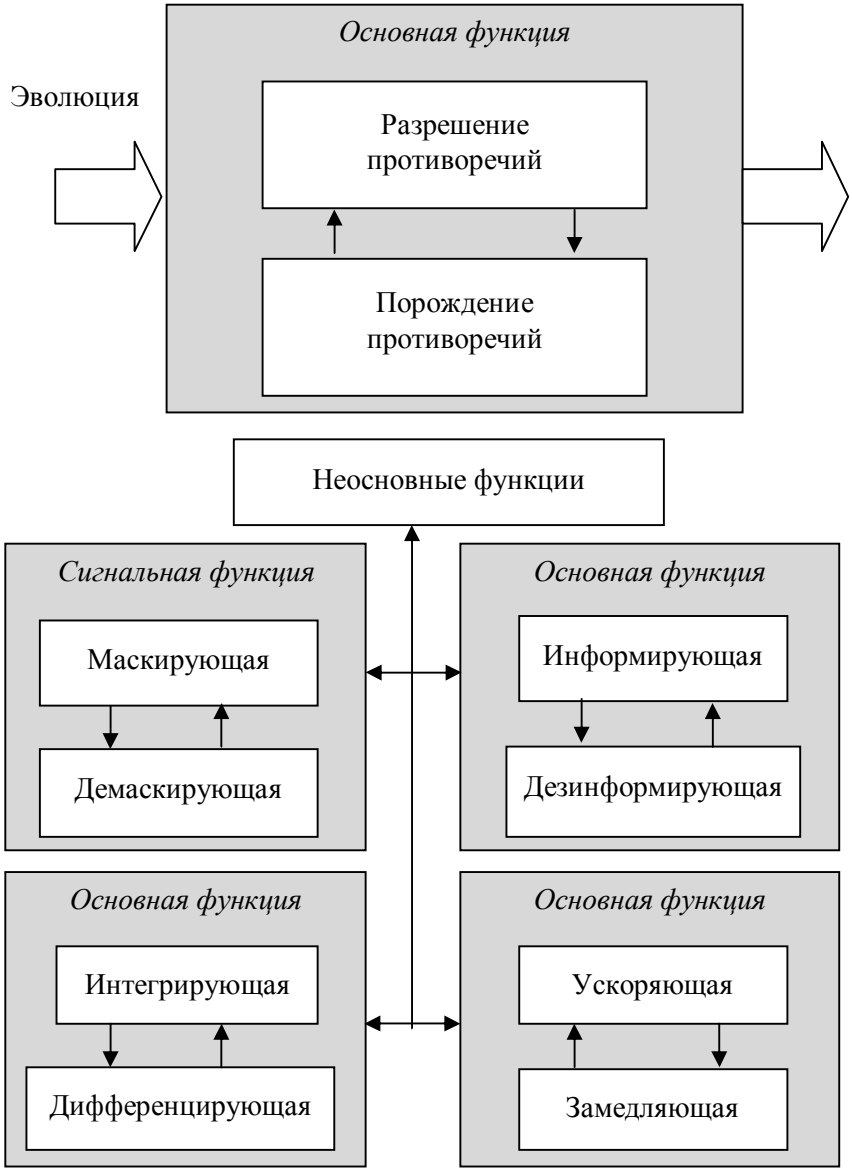
79. МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА КАК ПРОЦЕССА

80. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

Причина конфликтной ситуации	Тип конфликта
Стороны конфликта имеют разные цели, т.е. по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем	Конфликт целей
Стороны конфликта расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме	Конфликт познания
Стороны конфликта имеют различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений	Чувственный конфликт

81. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

82. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

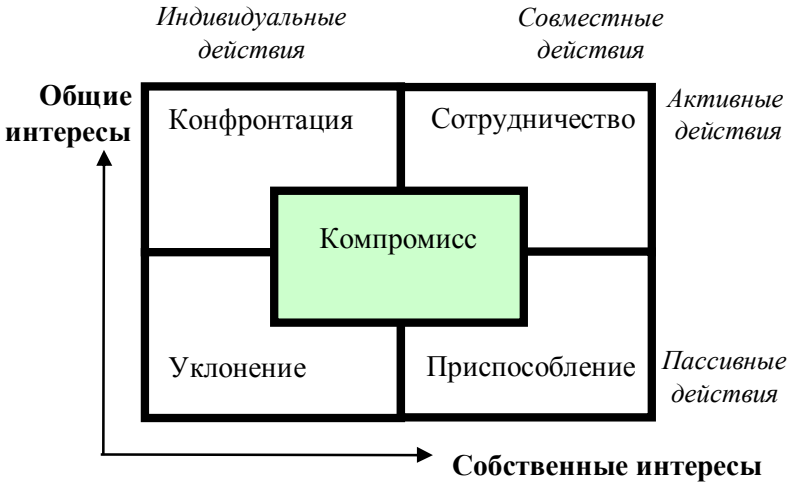


Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации в борьбе с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – ухудшение качества сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

83. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ

Функциональные конфликты	Дисфункциональные конфликты
Разрядка напряженности Диагностика возможностей оппонента Сплочение коллектива Стимуляция к организационным изменениям Снятие синдрома покорности Познание и обучение оппонентами друг друга и др.	Большие материальные и эмоциональные затраты на участие в конфликте Увольнение Снижение дисциплины Ухудшение социально-психологического климата Чрезмерное увлечение процессом конфликта в ущерб работе и др.

84. СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ

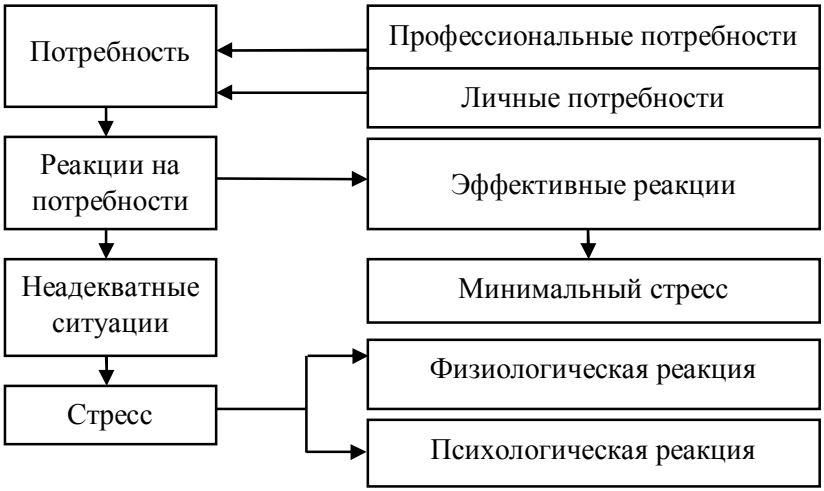


85. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Структурные методы	
Разъяснение требований к работе	Дисфункциональный конфликт разрешается путем разъяснения требований к каждому подразделению и сотруднику
Координационные, интеграционные механизмы	Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей. Принцип единоначалия облегчает управление конфликтами – каждый подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиняться
Комплексные цели	Направление усилия всех конкурирующих участников на достижение единой цели
Система вознаграждений	Использование вознаграждения как метода управления конфликтной ситуацией

Межличностное разрешение конфликтов	
Уклонение	Уход от провоцируемых противоречий
Сглаживание	Недоведение конфликта до ожесточенности, апеллирование к солидарности
Принуждение	Подавление инициативы и требование выполнения приказа
Компромисс	Принятие точки зрения другой стороны в пределах допустимого удовлетворения интересов обеих сторон
Решение проблемы	Стремление понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон, - наилучший вариант решения конфликта на основе общности цели
Социальное партнерство	
Право коллективного договора	Состоит: – из *права тарифного договора* (по заработной плате, условиям для установления размера оплаты на длительный промежуток времени, общим условиям трудовых соглашений, отношениям между двумя или более союзами работодателей и профсоюзом); – а также *законов заводской конституции* (социальные отношения, фонды времени, оплата труда, отпуск, защита от несчастных случаев, премии, организация труда, персональные дела, экономические отношения и инвестиции)
Право охраны труда	Система правовых, технических и санитарных норм, обеспечивающих безопасные для жизни и здоровья трудящихся условия выполнения работ

86. МОДЕЛЬ СТРЕССОВОЙ РЕАКЦИИ



Причины стресса

Организационные факторы	*Первый фактор.* Перегрузка или, напротив, малая рабочая нагрузка. *Второй фактор.* Конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Это происходит, когда нарушается принцип единоначалия и возникают противоречия между нормами поведения. *Третий фактор.* Неопределенность ролей, вызванная отсутствием четкости заданий и различием критериев оценки результатов, уклончивое и неопределенное поведение руководителя. *Четвертый фактор.* Неинтересная работа.
Личностные факторы	Аспекты жизненных ситуаций вне организационной системы: развод, смерть близкого человека, разлад в отношениях с супругом, сексуальные затруднения, тяжелые отношения с соседями и т.п.

87. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Вырабатывайте адекватные приемы для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен всех работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

88. СОДЕРЖАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ МАСШТАБОВ НОВОВВЕДЕНИЙ

Интенсивность и масштабы нововведений	**Соответствующие организационные изменения**
1. *Освоенная продукция, освоенная технология, освоенный рынок*	Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации
2. *Новая продукция; освоенная технология, освоенный рынок*	Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации, или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа
3. *Освоенная продукция, освоенная технология, новый рынок*	Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка, может быть образована новая группа сбыта

Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
4. *Новая продукция, освоенная технология, новый рынок*	Может быть образована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга
5. *Новая продукция, новая технология, освоенный рынок*	Может быть образована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и производства. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта
6. *Новая продукция, новая технология, новый рынок*	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру

89. ФОРМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Пассивное	СОПРОТИВЛЕНИЕ	Активное
Отсутствие веры и убежденности в необходимости		Игнорирование решений об изменениях
Нежелание что-либо менять		Отсрочка реализации
Боязнь нового		Ограничение деятельности инициаторов
Неуверенность в своих силах и пассивность		Интриги
		Выдача недостоверной информации
		Нарушение инструкций
		Саботаж

90. ТИПЫ НЕГАТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Типы негативного отношения	Способы преодоления
РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий	Объяснить план более ясно и подробно; описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; вовлечь каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	Сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; представить планы, которые люди с большей вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; принять ответственность за прошлые неудачи; представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	Показать на примерах, почему старые способы больше не работают; организовать серию встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; продемонстрировать, что новая политика не временная; объяснить причины изменений и пообещать включенность работников в процесс; быть полностью искренним и ответить на все вопросы

91. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Организационные	Нежелание нарушить сложившуюся систему отношений и расстановку сил
Экономические	Потенциальная возможность потерять доходы и их источники; безработица; сокращение рабочего дня; лишение льгот и привилегий; интенсификация труда; высокие затраты на преобразования
Личностные	Сила привычки; инертность; страх перед неизвестностью; косность; угроза должности, статусу, положению; некомпетентность; неверие в свои силы; нежелание преодолевать трудности; нежелание брать дополнительные обязанности
Социально-политические	Отсутствие убежденности в необходимости преобразований; недовольство методами проведения изменений; недовольство инициатором; угроза организационной культуре; неблагоприятный морально-психологический климат

92. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Наименование метода	Содержание метод
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли, суть изменений и что от них можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить

Наименование метода	Содержание метод
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соотношения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрезмерно сильным и блокирует поведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса

93. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИЙ

Создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств

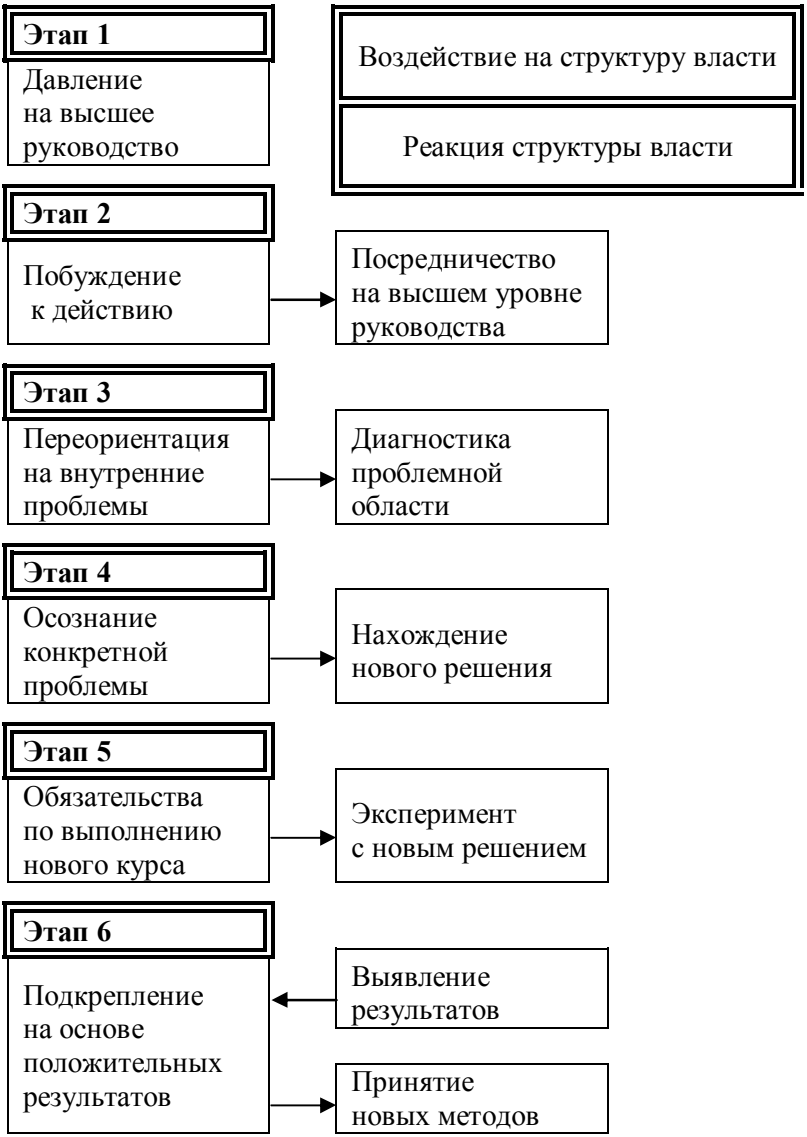
Нацеленность всей инновационной деятельности на потребителя

Определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач фирмы

Сокращений числа уровней управления с целью ускорения процесса «исследование–производство–быт»

Максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по «эстафетному» принципу, а на основе параллельного решения инновационных задач

94. МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ Л. ГРЕЙНЕРА



95. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕОРИЙ «Е» И «О» ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующие (партисипативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетания разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

ПЕРЕЧЕНЬ СХЕМ

1. Определение и концепция управления 303
2. Потребность в профессиональном управлении 304
3. Взаимосвязь понятий и категорий управления 305
4. Школа человеческих отношений
и поведенческие науки: общая характеристика 306
5. Основные понятия различных теорий и подходов к личности..... 308
6. Виды культур по отношению к женщинам..... 310
7. Классификация организаций (предприятий) 311
8. Сущность и признаки организации..... 312
9. Классификация организаций по основным критериям..... 313
10. Социальная ответственность организации 315
11. Неформальная организация..... 317
12. Классификация организаций
по принципу построения и функционирования 318
13. Основные положения организационных парадигм..... 319
14. Модели организации
как объектов управления: закрытые системы 320
15. Различия между большими и малыми организациями 322
16. Общие характеристики организации 323
17. Различные типы организаций (по Л. Нельсону и Ф. Бернсу) 325
18. График жизненного цикла организации 326
19. Структура жизненного цикла организации..... 327
20. Пять циклов организационного развития 328
21. Организация как целостная система 330
22. Принципы организации..... 331
23. Ситуационный подход к организации 332
24. Организационно-правовые формы
юридических лиц в России 333
25. Сопоставление мировых и российских тенденций
управления организациями..... 335
26. Структура курса «организационное поведение» 338
27. Факторы, влияющие на организационное поведение 339
28. Факторы, влияющие
на формирование организационной культуры 339
29. Функции культуры по отношению к организации 340
30. Классификация мотивов организационного поведения 341
31. Жесты, общие для всех культур..... 342
32. Ключевые задачи менеджера 342
33. Требования к профессиональной компетенции менеджеров 343

34. Роль высших менеджеров в прошлом и будущем 344
35. Разделения труда менеджеров в организации..... 345
36. Модель эффективного руководителя 346
37. Личные качества менеджера 347
38. Теории лидерства 350
39. Отличительные черты руководителя 351
40. Черты, свойственные лидеру..... 352
41. Потенциал человека 353
42. Движение личности от незрелости к зрелости (по Арджирису) 354
43. Разновидности воздействия..... 354
44. Сочетание персонализации и персонификации управления..... 355
45. Власть и лидер 356
46. Теория Макгрегора..... 358
47. Зрелость последователей..... 358
48. Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара 359
49. Факторы активности человека 359
50. Мотивы и методы их удовлетворения..... 360
51. Мотивация 361
52. Факторы мотивации работников 362
53. Комплекс мотивации 363
54. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу) 364
55. Теория ERG Клейтона Альдерфера 364
56. Теория двух факторов Герцберга..... 365
57. Бихевиоризм 365
58. Механизм поведения (по Б.Ф. Скиннеру)..... 366
59. Синтетическая модель
Людвига Портера и Эдварда Лоулера 366
60. Теория постановки целей Эдвина Лока 367
61. Социальные сферы фирмы с точки зрения работника..... 367
62. Сравнительная характеристика
американского и японского подходов
к организации управления 368
63. Американский и японский подходы к менеджменту..... 369
64. Коммуникации в современной фирме:
сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса..... 370
65. Виды коммуникации 372
66. Основные виды коммуникации в организации..... 373
67. Факторы информационного обеспечения
процесса управления..... 374
68. Коммуникативные свойства информации 375
69. Факторы, влияющие на межличностные коммуникации 376

70. Характеристики эффективной обратной связи 376
71. Характеристика вертикальных коммуникаций 377
72. Невербальные средства общения 378
73. Образцы межличностных коммуникаций в группе 378
74. Трудности коммуникаций в современной фирме 380
75. Пути улучшения системы коммуникаций
в современной фирме 381
76. Классификация конфликтов 383
77. Вертикальные и горизонтальные конфликты 384
78. Уровни конфликтов в организации 385
79. Модель конфликта как процесса 386
80. Основные типы конфликтов 387
81. Причины конфликтов 387
82. Функции конфликта 388
83. Последствия конфликтов 389
84. Стили поведения в конфликтах 390
85. Управление конфликтами 390
86. Модель стрессовой реакции 392
87. Основные принципы управления изменениями 393
88. Содержание изменений
в зависимости от масштабов нововведений 393
89. Формы сопротивления преобразованиям 394
90. Типы негативного отношения
к изменениям и способы их преодоления 395
91. Причины сопротивления преобразованиям 396
92. Методы преодоления сопротивления
организационным изменениям 396
93. Принципы менеджмента,
обеспечивающие эффективность инноваций 397
94. Модель успешного проведения
организационных изменений Л. Грейнера 398
95. Сравнительные характеристики
теорий «Е» и «О» организационных изменений 399

Учебное издание

Майорова Наталья Викторовна
Баркалов Сергей Алексеевич
Половинкина Алла Ивановна
Половинкин Илья Сергеевич

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редакторы: Лантюхова Н. Н.,
Литвинова Т. А.

Подписано в печать 20.07.2011. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 23,4.
Бумага писчая. Тираж 1000 экз. Заказ №

Отпечатано: ОАО «Научная книга»
394006 г. Воронеж, ул. Кольцовская, 23/1