

Федеральное агентство по образованию

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ
В ЭНЕРГЕТИКЕ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИИ**

В. М. МАКАРОВ

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2012**

УДК 658.512.6:621(075.8)

Макаров В.М. **Теория менеджмента**: Учеб. пособие. Спб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. 125 с. (Экономика и менеджмент в энергетике и природопользовании).

Изложены теоретические основы менеджмента на основе современных достижений организационно-управленческого и психолого-педагогического научного знания в соответствии с требованиями ФГОС ВПО 3-го поколения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент». Отражены вопросы истории управленческой мысли, теории организации, организационного проектирования и организационного поведения. Рассматриваются: психолого-педагогический контекст взаимодействия личности, среды и деятельности в управлении; профессиональный ситуативный выбор управленческих решений, психологические основы мотивации и конфликтов и др.

Предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся в бакалавриате по направлению «Менеджмент», а также для студентов других направлений, изучающих дисциплины «Менеджмент» или «Теория менеджмента».

Табл. 4. Ил. 26. Библиогр.: 23 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

© Макаров В.М., 2012

© Санкт-Петербургский государственный
Политехнический университет, 2012

Содержание

Введение	5
Модуль 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. Общее понятие, цели и задачи теории управления	8
1.2. Общие подходы к управлению	10
1.3. Общенаучные методы в управлении	17
1.4. Сущность управленческой деятельности	19
1.5. Основные школы науки управления	23
1.6. Наука управления и менеджмент в начале XXI века	29
Модуль 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	37
2.1. Особенности функции принятия решений в управленческой деятельности	37
2.2. Организационные факторы управленческих решений	39
2.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения	40
2.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним	42
2.5. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений (внутренний – психологический план)	45
Модуль 3. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	50
3.1. Теория организации, менеджмент организации	50
3.2. Оперирующие системы в организации, операционный менеджмент	53
3.3. Виды менеджмента организации	54
3.4. Внешние и внутренние факторы менеджмента организации	57
3.5. Основы системного подхода в управлении	59
3.6. Управление как информационный процесс: общесистемный аспект	61
Модуль 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	66
4.1. Делегирование, ответственность и полномочия	66
4.2. Принципы формирования структуры системы управления организацией	69
4.3. Линейно-функциональная структура управления организацией	71
4.4. Дивизиональные структуры управления организациями	73
4.5. Проектная и матричная структуры управления	76
4.6. Аппарат и технические средства управления	77
4.7. Выводы	78
Модуль 5. ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	80
5.1. Методы руководства	80
5.2. Диалектика объективного и субъективного начал организации	82
5.3. Формы и факторы мотивации труда подчиненных	84
5.4. Стили руководства	86
5.5. Роль и функции руководителя	87
5.6. Этика руководства	88
5.7. Организационное поведение	90
5.8. Модели организационного поведения	97

Модуль 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ. КОНФЛИКТНОСТЬ НОВОВВЕДЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	99
6.1. Виды конфликтов	99
6.2. Структура конфликта	100
6.3. Действия руководителя по разрешению конфликтов	102
6.4. Объективность возникновения конфликтов нововведений	103
6.5. Этапы сопротивления работников нововведениям	105
6.6. Типы психологических барьеров на пути нововведений	106
6.7. Способы преодоления сопротивления нововведениям	107
6.8. Роль лидеров изменений	108
Модуль 7. КОЛЛЕКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ	111
7.1. Этапы, условия и стимулы развития коллектива	111
7.2. Пути преодоления трудностей, препятствующих эффективному развитию коллектива	115
7.3. Показатели развития коллектива	118
7.4. Микросоциальная среда организации, ее структура и роль в управлении	119
7.5. Лидер неформальной группы	122
7.6. Отношения неформального лидера и администратора	123
Библиографический список	125

Введение

Обычно успехи развития материального производства связывают с освоением новых источников энергии, получением материалов с заданными свойствами, выходом человека в космос, развитием новых технологий, с автоматизацией производства и другими достижениями человечества, которые появились в XX веке. Но при оценке источников успехов, как правило, не называется такой фактор, как развитие теории и практики *управления производством*. Это очень распространенная ошибка. Дело в том, что методические прорывы не так заметны на фоне достижений в материальной сфере. Их влияние на реальное улучшение жизни людей заметить сложно, и проявляется оно не сразу. В полной мере сказанное относится и к управлению, роль которого в повышении результативности материального производства на самом деле трудно переоценить. Имея в своем распоряжении даже самые лучшие материалы, технологии, рабочие кадры, общество может получить в результате своей производственной деятельности весьма плачевные результаты, если оно не развивает и не использует на практике адекватные методы управления производством.

Один из ведущих в мире специалистов в области менеджмента Питер Друкер отмечает, что появление управления производством как существенного, обособленного и ведущего института общества явилось величайшим достижением человечества в его современной истории. Руководство представляет собой орган общества, обеспечивающий максимальную продуктивность ресурсов и отвечающий за организацию экономического прогресса, – считает П. Друкер.

Управление производством призвано находить способы объединения всех ресурсов, находящихся в руках человека, для наиболее эффективного достижения материальных результатов, позволяющих, в конечном счете, улучшить качество его жизни. Другими словами, управление производством – способ получения синергетического эффекта соединения ресурсов, и от того, насколько эффективным оно будет, зависят темпы дальнейшего развития общества. Никакой другой фактор материального производства не обладает таким свойством. Это определяет роль и место управления в прогрессе общества.

Управление производством, или, как принято его называть во всем мире, *производственный менеджмент* в современном понятийном контексте зародилось в конце XVIII в. Его появление однозначно связано с первой промышленной революцией и становлением фабричного производства, пришедшего на смену ремесленному.

Адам Смит первым выявил основу этого перехода – *специализацию производства* и шедший параллельно процесс *разделения труда*. Последний привел к появлению работников различных профессий и специальностей: ткачей, кузнецов, месильщиков глины и, среди прочих, – менеджеров, задача которых была объективно обусловлена процессом разделения труда: *координация совместной*

деятельности специализированных производителей. Другими словами – это задача наиболее эффективного объединения индивидуальных трудовых вкладов исполнителей в общий трудовой процесс, дающий конечные результаты, необходимые обществу. Налицо вторая линия получения синергетического эффекта – эффекта объединенного труда. Может показаться, что речь здесь снова идет о первой линии синергизма, обеспечиваемого менеджментом, т.к. рабочая сила – один из ресурсов общества. Однако это не так. Причин тому несколько:

- 1) рабочая сила – особый ресурс, создающий прибавочный продукт;
- 2) рабочая сила, обладая сознанием, является движущей силой всего общественного производства, и задача руководства ею играет особую роль;
- 3) труд – это продукт сознательного функционирования ресурса рабочая сила и в данном контексте интеграция труда должна рассматриваться отдельно от интеграции ресурсов, среди которых присутствует и рабочая сила;
- 4) методы руководства ресурсом рабочая сила существенно иные, чем методы управления использованием всех прочих ресурсов.

Таким образом, налицо две параллельные линии формирования синергетического эффекта управления, что позволяет судить о неоднозначности концепции управления производством.

Наша страна во многом особенная. Особым путем шло развитие ее политической и экономической систем. Во втором десятилетии XXI века можно утверждать, что потенциал ее экономического развития столь же огромен, сколь велики задачи, стоящие перед ней на этом пути. В значительной степени эти задачи связаны с развитием теории и практики эффективного управления в условиях становления в России рыночной экономики, а их решение находится в руках нынешних и будущих руководителей отечественного производства, т. е. менеджеров.

Менеджмент является сегодня в мире одним из самых распространенных видов человеческой деятельности. Им занято, по разным оценкам, от 20 до 40 % трудоспособного населения развитых стран. Однако еще около 20 лет назад для предприятий и организаций России (а, тем более, – Советского Союза), были нехарактерны такие понятия, как менеджмент и менеджер. Но это ни в коем случае не означает, что на них никогда не выполнялись задачи (функции) менеджмента. Дело в том, что их выполнение является *объективной необходимостью* для всякой организации, занимающейся целенаправленной созидательной деятельностью, следовательно, для этих предприятий – тоже. Особенностью отечественного решения задач менеджмента, кроме неприятия самого названия этого вида деятельности, в то время было недостаточное осознание роли менеджмента в деле повышения эффективности производства, а, следовательно, недостаточное внимание к теории и практике решения его вопросов, ограниченный набор использовавшихся подходов, превалирование командно-административных методов руководства.

В настоящее время изучение теории менеджмента, богатого зарубежного и уже имеющегося отечественного опыта управления в различных сферах чело-

веческой деятельности является настоятельной необходимостью для большинства руководителей и тех, кто готовится ими стать.

Краткому изложению основ теории управления и теории менеджмента посвящено настоящее учебное пособие.

Модуль 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Общее понятие, цели и задачи теории управления

1.2. Общие подходы к управлению

1.3. Общенаучные методы в управлении

1.4. Сущность управленческой деятельности

1.5. Основные школы науки управления

1.6. Наука управления и менеджмент в начале XXI века

1.1. Общее понятие, цели и задачи теории управления [1]

Теория управления – это научная дисциплина, изучающая принципы и методы достижения сложных целей, предполагающих кооперирование исполнительской деятельности на основе реализации управленческих функций.

В отличие от менеджмента, теория управления абстрагируется от национальных, общественно-политических, социокультурных факторов, концентрируясь на выявлении наиболее устойчивых черт управленческой деятельности.

Главной целью теории управления является выработка общих закономерностей реализации управленческой деятельности, описание условий, способствующих формированию устойчивых схем принятия решений.

Ключевыми задачами теории управления являются обобщение опыта управленческой деятельности и выработка на его основе рекомендаций по оптимизации управленческого труда, эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов, адаптация особенностей управленческой деятельности к решению практических задач, стоящих перед сложными социальными образованиями.

К другим *задачам* теории управления следует отнести:

- оптимизацию структур систем управления;
- выбор методов и средств регулирования социально-экономических процессов;
- обоснование видов управленческой деятельности;
- разработку алгоритмов принятия эффективных решений;
- формирование условий для социального партнерства.

В современной практике управления возникают различные *проблемы*. Наиболее показательными из них представляются следующие:

- эффективное разделение труда;
- выбор способов стимулирования труда;
- оптимизация разграничения полномочий между уровнями управления;
- подбор адекватных методов управленческого воздействия;
- адаптация организационной структуры к целям и особенностям производственной деятельности и пр.

Выделенные выше проблемы носят *общетеоретический характер* и проявляют свое реальное содержание в конкретных ситуациях.

Формирование школ научного управления, положивших начало развитию современного менеджмента, способствовало переосмыслению содержания самого понятия «управление». Оно получало различное толкование в зависимости от интерпретации в терминах и с методологических позиций каждой из школ. В то же время анализ теории и практики управления позволил выделить ряд типичных его *свойств*, использование которых расширяло пределы его возможностей и позволяло закрепить базовые функции управленческой деятельности за отдельными участниками производственного процесса.

Наличие этих свойств обусловлено способностью субъекта управления оказывать направленное воздействие на динамику производственного процесса с учетом базовых характеристик, присущих управленческой деятельности. К ним следует отнести: цикличность, дискретность, динамизм, иерархичность, непрерывность связи, скалярность и взаимозависимость элементов.

Цикличность обозначает свойство устойчивой воспроизводимости управленческих решений, направленных на достижение особо значимых целей, предполагающих мобилизацию усилий всех функциональных подразделений организации на определенный срок. Благодаря цикличности производственная система способна поддерживать равновесие (гомеостаз), обеспечивающее ее устойчивость в нестабильной среде. Равновесие в системе обусловлено обратной связью между действиями системы и ее состоянием. Цикличность свидетельствует о наличии скрытой закономерности в процессе достижения сложных целей, подразумевающих использование имеющейся у организации ресурсной базы.

Дискретность означает свойство управленческой деятельности протекать в дискретном временном пространстве на протяжении всего процесса достижения целей. Дискретность структурирует управленческую деятельность.

Динамизм представляет такое свойство управленческой деятельности, которое обязывает всех субъектов оперативно принимать решения, адекватно отвечающие на изменения внутренней и внешней среды организации.

Иерархичность свидетельствует о соподчиненности между различными распорядительными уровнями как предпосылке рационализации принятия решений.

Непрерывность связей означает последовательность и отсутствие разрывов в исполнении управленческих задач, запрет на неоправданные скачки в достижении поставленных целей.

Скалярность предполагает строгую соподчиненность между уровнями управления, гарантирующую подконтрольность исполнения управленческих предписаний и локализацию ответственности управленца за реализацию своей функции.

Свойство взаимозависимости элементов позволяет, например, живым организмам адаптироваться к неблагоприятным изменениям окружающей среды путем мобилизации внутренних ресурсов для нейтрализации негативных воздей-

ствий. Использование этого свойства в управлении позволяет преодолевать кризисные ситуации за счет перестройки внутренних связей в организации.

Таким образом, все перечисленные свойства управления могут стать своеобразной *матрицей* формирования *эффективной системы управления*

1.2. Общие подходы к управлению [2]

Существуют три основных и наиболее общих подхода в теории управления: *процессный, системный и ситуационный*. Они характеризуют особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

Процессный подход. С точки зрения процессного подхода *функции управления рассматриваются не как автономные, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления*. Управление – это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

Положение о решающей роли целостности и скоординированности процесса управления, наличия у него закономерной внутренней логики является общим для данного подхода. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [3]. В принципе этот перечень может быть существенно расширен. В него можно включить такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организацию, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникацию, координацию (интеграцию), исследование, контроль, оценку, принятие решения, коррекцию, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др.

Тем не менее, широкое распространение в научных кругах приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организацию, мотивирование, контроль [4] и две так называемые связующие функции – принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций [5].

Системный подход. Теории управления, начиная со второй половины XX века, испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления – системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому *любая организация – это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия*.

Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функциони-

рование целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное, управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто труднопредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении; а для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы.

Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления. Но одновременно это – и основная трудность практики управления. Сложность усугубляется еще и тем, что современные организации внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты (технику, технологию и людей), являются так называемыми социотехническими системами.

Любая социотехническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда подсистем, которые должны быть согласованы иерархически (по «вертикали управления») и «горизонтально» (по функциональной специализации). Кроме того, организация как система не только может, но и должна создавать в процессе своего функционирования необходимые для него подсистемы – так называемые функциональные органы управления.

Существовавшие до этого подхода школы делали главный акцент на процессе управления как таковом. Системный же подход показал, что не меньшей, если не большей, сложностью обладает сам объект управления. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы и они системны по своей природе. Следовательно, эффективное управление обязательно должно учитывать и их, а для этого – знать и уметь их использовать.

Таким образом, данный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем. Роль системного подхода состоит и в том, что он показал ограниченный характер любого из частных подходов и «школ». Одновременно, благодаря ему, стало ясно, что разработка комплексной теории управления возможна посредством их объединения, интеграции. И такая интеграция была осуществлена в следующем – наиболее важном и распространенном в настоящее время – ситуационном подходе.

Ситуационный подход. Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия» [6]. Возникнув в конце 60-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает *один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация – это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой.* Она имеет свою

внутреннюю среду, свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к весьма разнообразной внешней среде.

Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать в той ситуации, в которой она реально функционирует. Понятие ситуации стало, поэтому, ключевым в данном подходе.

Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 20-е гг. был сформулирован «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение выбирать лучшее из них или их комбинацию в зависимости от специфики конкретных условий.

Он утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общий характер и должны значительно варьировать в зависимости от ситуации управления. Искусство руководства заключается именно в умении правильно выбрать оптимальные приемы и методы руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

1) формирование управленческой компетентности руководителя, т.е. его овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

2) предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных), от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;

3) адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов, так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;

4) согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Ключевым в этом процессе является его третий этап, состоящий в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируют. Однако существует и ограниченный перечень основных – наиболее важных переменных для подавляющего большинства управленческих ситуаций.

Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что *лучшего способа управления нет в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления.*

Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как *концепцию «управленческой относительности».*

И на практике в одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные системы управления, в других – организации, построенные на принципах внутренней свободы и саморегулирования. В результате ситуационный подход завоевал на рубеже 70-х годов широкую популярность, *так как доказал правомочность различных подходов к управлению – как жестко регламентированного, так и основанного на внутренней свободе – в зависимости от конкретной ситуации.* Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставки на разные системы менеджмента. В литературе отмечается, что при таком подходе лучшие компании «сочетают столовую ложку глубокого теоретического анализа с бочкой внимания в производственной практике».

Ситуационный подход позволяет гибко связать формальное или инструментальное начало, объективно присутствующее любой организованной системе, с ее естественным или «человеческим» наполнением с учетом того, что в совокупности они находятся под действием внешних и внутренних по отношению к организации переменных.

Появившийся и активно развивающийся последние десятилетия **интеграционный подход** определяет перманентность всех управленческих действий, выработки и контроля исполнения управленческих решений, работы руководителей всех рангов, в том числе – непрерывность выполнения четырех важнейших функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Приведенные выше рассуждения позволяют сделать вывод о том, что управление или менеджмент нельзя рассматривать упрощенно, в «одной плоскости», что это сложная комплексная категория. Историческое развитие, как самих организаций, так и подходов и методов управления ими привело к тому, что сегодня система менеджмента имеет очень сложную структуру, сочетающую в себе разнообразные элементы. Ее можно условно представить в виде структуры, приведенной на рис. 1.1. На рисунке видно, что структура разделена на две части: в верхней представлены *подходы к управлению*, где в центре – системный подход, в нижней части расположены составляющие *процесса управления*, структура и взаимодействие которых также достаточно сложны. Они вынесены на отдельный рисунок (рис. 1.2). Причем стратегические задачи создания организаций на этом рисунке не указаны.

Сущность и содержание **процесса управления** проявляется в его функциях. Обычно под функциями управления понимаются особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции управления характеризуют ту или иную область взаимодействия объекта и субъекта управления. Для эффективного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

1. *Планирование* включает выбор целей, разработку политик, процедур и правил, как методов достижения поставленных целей. Здесь под *политикой* понимаются общие ориентиры действий и принятия решений; под *процедурой* –

набор повторяющихся действий, которые надо выполнять в конкретной ситуации; *правило* же детерминирует выполнение каждого такого действия.

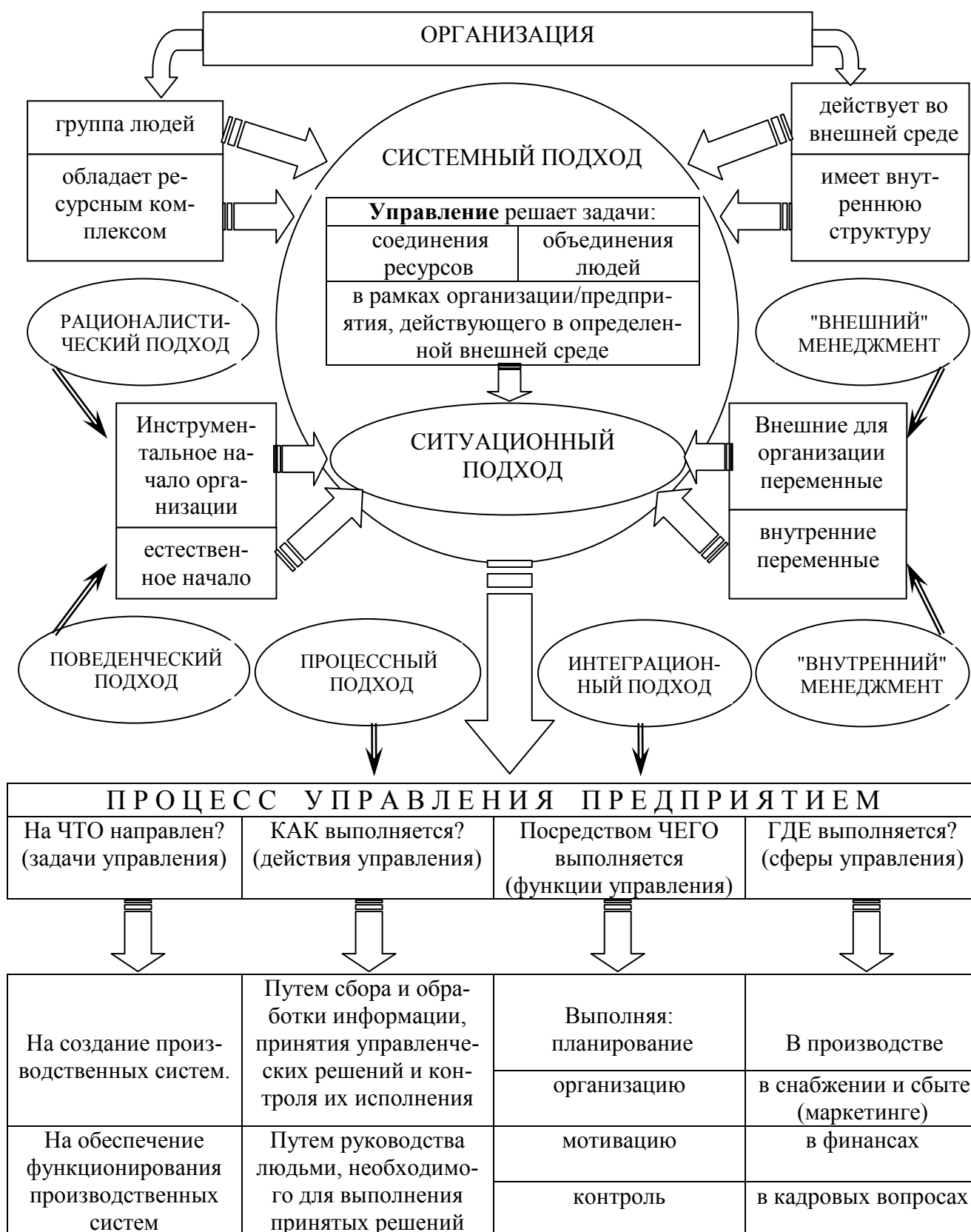


Рис. 1.1. Условное представление структуры «системы производственного менеджмента»

2. *Организация* позволяет объединить все ресурсы бизнес-организации в единую систему. Результат организации – определенная *структура* и *функции* каждого элемента этой структуры, взаимосвязь и взаимозависимость элементов. Функция организации, таким образом, выражает собой системное начало управления производством.

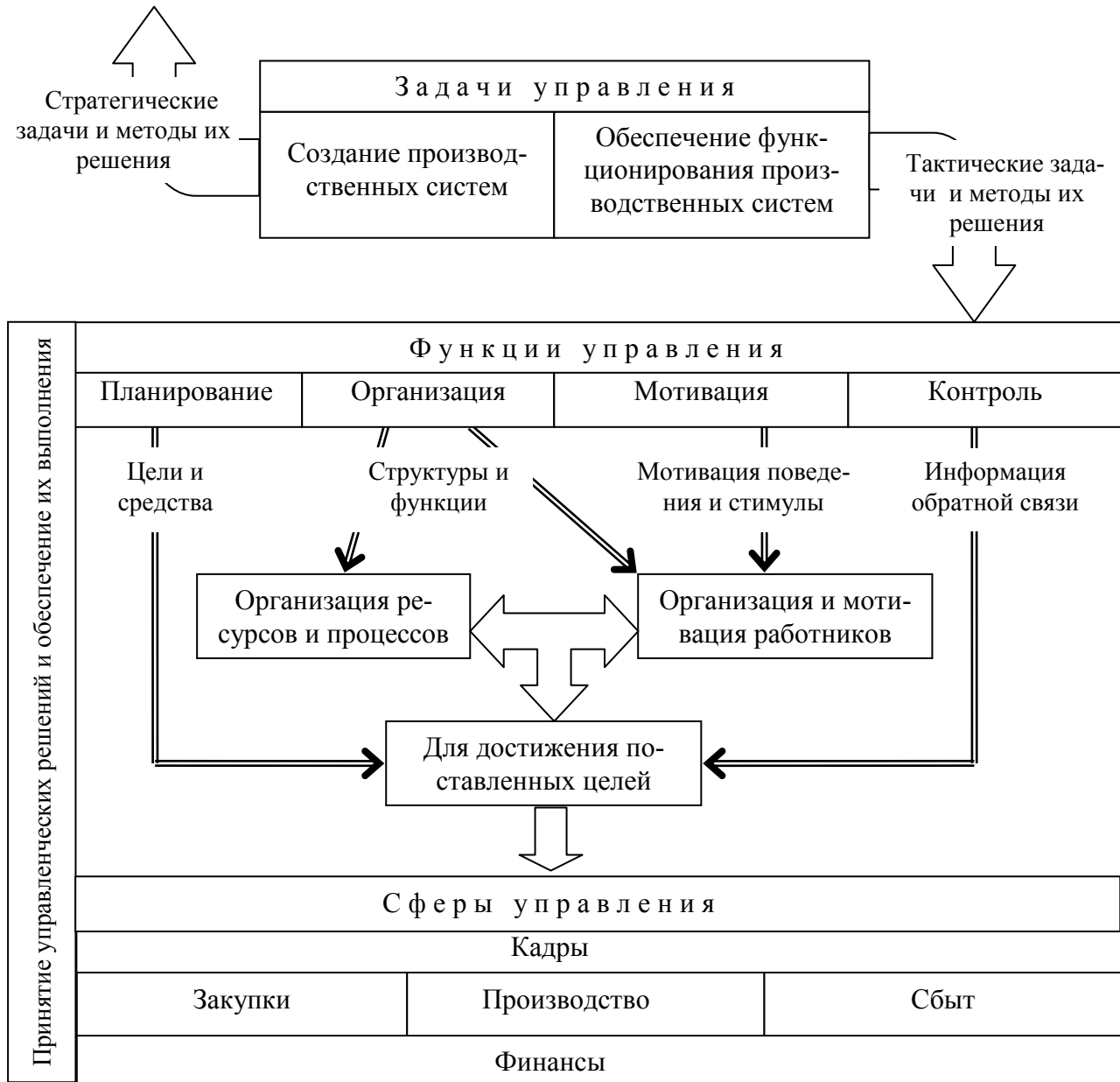


Рис. 1.2. Условное представление структуры процесса управления

Ниже приведено определение функции организации, а для сравнения рядом приведено определение *системного свойства организации*.

Организация как функция управления – это совокупность методов соединения во времени и пространстве всех ресурсов предприятия (всех элементов производственного процесса) для достижения стоящих перед ним целей наиболее рациональным способом.



Организация – свойство систем проявлять взаимозависимое поведение частей в рамках целого для достижения стоящих перед системой целей.

Как видно из сравнения двух определений, организация как функция управления производством представляет собой общее свойство системной организации, сформулированное конкретно для производственной системы.

Свойство организации является базой для анализа и синтеза *организационных структур*, как производственной, так и управляющей подсистем предприятия. Здесь под *структуризацией* понимается выделение частей системы и фиксирование связей между ними, а структура определяется как непреходящий атрибут всякой организованной системы.

3. *Мотивация* предполагает выбор и использование факторов и приемов, мотивирующих труд исполнителей, для облегчения и повышения эффективности воздействия на них со стороны менеджера в процессе труда с учетом правил этики отношений «руководитель – подчиненный». Мотивация в значительной степени находится под влиянием разделения труда внутри предприятия и, в то же время, под влиянием внешней социо-этнической среды его функционирования.

4. *Контроль* позволяет определить степень достижения исполнителями, коллективами и организацией в целом поставленных перед ними целей. Контроль встроен в информационную цепочку обратной связи, обеспечивающую условия для эффективного управления.

К сферам управленческой деятельности в первую очередь относят сферы, где осуществляется управление движением и преобразованием материальных потоков: «закупки», «производство», «сбыт», а также – управление движением финансовых потоков – «финансы». Поскольку бизнес-организация представляет собой социальную систему, решающую роль в управлении ею играет руководство людьми в сфере «кадры».

В конце XX века, в противовес его началу, менеджмент стал значительно меньше опираться на механические и рационалистические решения, базирующиеся исключительно на количественном инструментарии. Дело в том, что эти методы вступили в противоречие с новыми реалиями: передовые технологии требуют не столько *исполнительства*, сколько простора для проявления индивидуальной *инициативы*, а резкое усложнение взаимосвязей между организациями и неопределенность окружающей среды разрушают самые точные и обоснованные стратегии и планы. Логично, что сегодня внимание руководителей все больше переключается с планов на людей, их реализующих, с детально выполненных расчетов – на формирование культуры, которая должна объединять людей, создавать творческую атмосферу организации. С середины 80-х годов в центре внимания – проблемы *культуры организации*.

Действенным методом решения проблем управления бизнесом сегодня считается развитие корпоративной культуры, которая эффективно объединяет принципы лидерства и командной работы. Особое значение придается исследованиям в области поведенческих наук, изучающих пути активизации поведения людей в организациях или организационного поведения.

Можно выделить еще ряд тенденций современного этапа развития управления [7]. Первая связана с приданием большей, чем ранее, *значимости материальной, технологической базе* управления организацией. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей *демократизации управления*. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента – за демократическими «партиципативными» (соучаствующими) формами управления. *Привлечение персонала* к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря – это механизм полной реализации потенциала организации, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция – *интернационализация менеджмента и бизнеса* и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросскультурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

Четвертая – *признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед каждым индивидом, работающим в организации*. Эти индивиды, составляющие социальную группу, уже не могут рассматриваться только как один из экономических факторов, а трактуются, как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента.

1.3. Общенаучные методы в управлении

Беря на вооружение универсальные принципы менеджмента, управленческий аппарат организации должен разработать методы, призванные реализовать основанную на соответствующих принципах стратегию.

Методы можно разделить на *аналитические* и *инструментальные*, критерием разграничения является практическая целесообразность в решении двух взаимосвязанных управленческих задач: оценки (диагностики) исследуемой ситуации и разработки мер, направленных на выработку управленческого воздействия с целью достижения положительного результата. Использование аналитических методов позволит адекватно отразить проблемную ситуацию, разложить ее на элементы и выявить способы возможного исследования и оценки, в то время как обращение к инструментальным методам даст возможность оказывать направленное воздействие на объект оценки для достижения запланированного результата. Использование аналитических методов допустимо в условиях, когда можно абстрагироваться от разнообразных свойств объекта, сконцентрировав внимание только на отдельных его сторонах, рассмотренных главным образом в статическом состоянии. Инструментальные методы имеют дело с развивающимися объ-

ектами, когда необходимо воздействовать на их динамику с целью ее переориентации или использования в заданном направлении.

Методология системного подхода относится к наиболее универсальным общенаучным подходам. Используемые в рамках такого подхода методы позволяют рассматривать объект как целостный и саморегулируемый организм, действующий в соответствии с установленными принципами и устойчивый по отношению к факторам среды. Такой подход в настоящее время очень актуален, поскольку соответствует новой парадигме управления, заключающейся в преимущественной ориентации на не прямые меры управленческого воздействия, ставшие актуальными именно сейчас.

Общенаучные методы:

1. *Абстрагирование* в качестве теоретического метода может быть рассмотрено в качестве способа концентрации на тех аспектах управленческой деятельности, которые наиболее полно отражают сущность и основные свойства процесса или явления, являющегося объектом управления. Процедура использования метода абстрагирования предполагает скрупулезное описание проблемной ситуации с выделением характеристик, составляющих ее внутреннюю сущность.

2. *Сравнение* широко распространено как в естественных, так и в гуманитарных дисциплинах. В управлении этот метод востребован в том случае, если выявлены базовые критерии управляемости, лежащие в основе различных систем менеджмента.

3. *Индукция*, способ получения научных представлений об объекте, который основан на обобщении единичных фактов и выработке закономерностей, позволяющих прогнозировать их появление в схожих условиях. Первое и основное правило научного исследования состоит в том, что любой факт должен быть предельно объективным и восприниматься целиком с учетом всех его свойств. Индуктивный подход в теории управления позволяет путем использования таких методов сбора информации, как наблюдение и работа с документами, сформировать эмпирическую базу для принятия управленческого решения. Логическая схема индуктивного обобщения содержит переход от группы частных суждений к формулировке общего закона, фиксирующего устойчивую, повторяющуюся связь событий.

4. *Дедукция*, напротив, представляет собой вид мыслительной деятельности, позволяющий выводить единичные факты на основе знаний о закономерностях, выявленных в ходе как теоретических, так и эмпирических изысканий. Дедуктивный метод подразумевает разработку информационной базы, служащей основой для частных заключений, применимых в каждом конкретном случае.

5. *Эмпирико-теоретические методы* в теории управления выполняют главным образом прикладную функцию, связанную с механизмами сбора и обработки исследовательской информации. Значительная роль отводится эксперименту.

5.1. *Эксперимент* – это метод сбора исследовательской информации, в процессе реализации которого создаются или выбираются необходимые и достаточные условия для проявления и измерения интересующей связи между явлениями.

Целью эксперимента является проверка гипотез о причинной связи между явлениями.

5.2. *Измерение* как метод теории управления призван определить количественную оценку исследуемых на стадии диагностики систем управления. Она позволяет контролировать изменение параметров такой системы в условиях, приближенных к реальным. Основу измерения систем управления составляет построение функций, отображающих динамику объекта, подбор шкал при проведении экспертных оценок и пр.

5.3. *Наблюдение* представляет собой способ сбора первичной информации об исследуемом объекте в рамках непосредственного восприятия и фиксации данных, дающих адекватное представление об объекте, его свойствах и воздействующих факторах с учетом целей и задач исследования. Отличительной чертой наблюдения как способа сбора фактологического материала является непосредственность и систематичность визуального восприятия исследуемого объекта, что позволяет исследователю получить данные о свойствах и динамике объекта в рамках определенного временного периода, в пределах которого его поведение обретает устойчивость и автономность.

5.4. *Метод описания* (дескриптивный метод) основан на выборе определенных средств выражения актуализированной проблемной ситуации. Основными средствами передачи информации являются вербальный и невербальный способы выражения: *язык* и *математико-статистические* методы.

6. *Конкретно-предметные* методы включают в себя привязанные к каждой научной отрасли способы сбора и применения научной информации для решения конкретных задач. Для математических дисциплин такими методами являются: линейное программирование, симплекс-метод, метод наименьших квадратов и т. д. Для физической науки – эксперимент, для социологии – контент-анализ, социометрия, фокус-интервью и пр..

7. *Анализ* – это необходимое условие исследования систем управления. К методам анализа следует отнести: причинный, логический, корреляционный и факторный анализ, параметрическое исследование.

8. Специфической чертой *проектных* методов является реконструкция проблемной ситуации с учетом альтернативных путей ее решения и оценки эффективного выбора одного из них. Проектные методы исследования характеризуются более высокой степенью вариативности, многообразия в использовании методологического инструментария, нежели методы анализа.

9. К числу *методов исследования систем* относятся методы моделирования, экспертных оценок, а также методика морфологического прогноза (анализа).

1.4. Сущность управленческой деятельности [8]

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с *содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя.*

Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает *главной проблемой теории управления*. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. Это первое.

Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали внепсихологические ее аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др. В то время, как психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психическая реальность.

Анализ внешней картины управленческой деятельности, хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает *фундаментальный принцип познания управленческой деятельности*: требование сочетания анализа ее внешнего – объективного проявления и ее внутреннего – имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности.

Почему вообще можно говорить об «управленческой деятельности» как особом типе деятельности, несмотря на огромные различия в ее конкретных видах и формах? Для того чтобы дать ответ на эти принципиальные вопросы, необходимо обратиться к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии – в психологии деятельности.

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории.

Деятельность определяется, как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей, связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта [9].

Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются *активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность* ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо *мотив* (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает *два основных ее плана: внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический)*.

Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Предмет труда – совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать.

Средства труда – совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него.

Условия труда – система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными *структурными компонентами* деятельности являются такие *психологические образования*, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, *психические процессы* (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также *механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции* и др.

Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции.

Действие – это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели.

Операции – неосознаваемые элементы действий, доведенные до автоматизма, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности.

Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием *инвариантной структуры* деятельности.

В психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям:

- по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности);
- по специфике содержания (интеллектуальная и физическая);
- по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых воздействий выступают люди);
- по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях);
- по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др.

Существующие *типы и виды деятельности* могут быть подразделены на две основные категории – *индивидуальную и совместную*. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: *психологию индивидуальной и совместной деятельности*.

Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни

только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности.

Более того, *индивидуальная деятельность руководителя*, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и *совместная деятельность* под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид.

Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. *Синтетическая природа* управленческой деятельности как *индивидуально-совместной* определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

1. Она *характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами* функционирования той или иной организации.

2. Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее *предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности*. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим психологическим особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения.

3. Еще одним признаком управленческой деятельности является *сочетание двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования*.

4. Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на *внешние и внутренние*.

К *внешним* условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных – стрессовых ситуаций.

К *внутренним условиям* относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе – и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; отсутствие в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неформальность деятельности и др.

1.5. Основные школы науки управления

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен — новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах – таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

История развития управления производством в современной трактовке этого понятия берет начало в середине XVIII века, что прямо связано с первой промышленной революцией. Переход от кустарных мастерских ремесленников к мануфактурам – прообразу современного производства – сопровождался процессом **разделения труда**. В результате чего наряду с кузнецами, плавильщиками, ткачами, швеями и другими специалистами своего дела появляются *управляющие* или *менеджеры*, организующие и координирующие их работу.

Прошедшие с тех пор столетия преобразили управление так же, как и все общественное производство. Основные вехи на пути его развития до начала Второй мировой войны сведены в табл. 1.1.

Вторая промышленная революция в начале XX века дала всплеск научных исследований и практических разработок в области управления производством, что также явно прослеживается в таблице.

После окончания Второй мировой войны исследования в этой области активизируются. В это время их уже нельзя связать с определенными именами и датами, но сами противоборствующие или взаимодополняющие концепции прослеживаются довольно ясно.

Получив еще в начале XX века наиболее четкое выражение в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля, в практике конвейерных линий Г. Форда, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого *рационализма*. Это полностью соответствовало основному принципу разделения труда: упрощать, разделять работу на мельчайшие элементы делать ее понятной настолько, чтобы с ней могли эффективно справляться неграмотные и необученные рабочие, кото-

рых в то время в промышленности всех стран было большинство. Таким образом, в рамках развития капиталистического общества развивались предельно формализованные, или *инструментальные организации*. Пик их развития приходится на 20-е годы; наиболее яркий пример – конвейерное производство автомобилей на предприятиях Г. Форда.

Таблица 1.1

Приблизительная дата	Концепция	Автор, публикация
1776	Специализация производства и разделение труда	Адам Смит «Богатство наций»
1800	Взаимозаменяемость деталей на сборке, их изготовление партиями	Эли Уитни
1911	Принципы научного управления	Фредерик Тейлор «Принципы научного управления»
1911	Изучение и нормирование рабочих движений	Фрэнк и Лилиан Гилбрет
1912	Диаграмма/график работ	Генри Гантт
1913	Конвейерная линия	Генри Форд, Чарльз Соренсон
1915	Математическая модель управления запасами	Ф. Харрис
1930	Мотивация труда	Элтон Мейо
1935	Статистический контроль качества	У. Шухарт и др.
1938	Линейное программирование	Леонид Канторович
1938	Цифровой компьютер	Джон Атанасов

Однако исследования группы под руководством Э. Мейо уже в начале 30-х годов показали, что рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы организаций. Проведенные эксперименты доказали, что «людям нравится ощущать собственную значимость». Это ставило под сомнение господствовавшее тогда учение о том, что человек по природе ленив, заставлять работать его можно только манипулируя поощрением и наказанием.

Но до начала 60-х годов новое понимание роли человека не принималось на вооружение менеджерами. Причин тому было много, и объективные, такие как: Великая депрессия 30-х годов, Вторая мировая война, послевоенное восстановление экономики стран Европы и юго-восточной Азии, и субъективные: привычные действия управляющих, воспитанных в старом стиле. Результат был налицо: неправильная структура занятости, низкая требовательность и слабое стимулирование способных работников, эгоистическая мораль, власть, поставленная под сомнение. Эти и другие факторы приводили к нарастанию агрессивности, безразличия, напряженности отношений, а в итоге разрушали общественное производство.

Все это – последствия попытки заставить людей работать во вчерашних *инструментальных* организациях, где человек рассматривался только как винтик в сложной машине производства. Решением проблемы являлось развитие самих организаций и методов управления ими. Они должны были достичь такой степени зрелости, чтобы люди видели в деятельности организации общую со своей целью, чтобы понимали, что эта цель может быть достигнута только

путем комбинации сильных сторон каждого из них. Люди должны были снова научиться понимать и признавать друг друга. Такая *гуманизация* производственного менеджмента должна была привести и привела к существенному повышению эффективности труда.

Как ни прискорбно это звучит, но первые уроки коллективного труда, вдохновленного общей идеей и целью, основанного на сознательной работе свободных людей, дала всему миру именно Россия после революции 1917 года. Однако исторический парадокс состоит в том, что в СССР в 30-е годы происходит поворот на 180° к репрессивным методам управления, тяжелые последствия которого дают знать себя в России практически до сих пор. В то же время в развитых капиталистических странах уже с конца 40-х годов постепенно осознают необходимость перехода к гуманистическому управлению организациями, а в 60-е годы оно становится в их экономике доминирующим.

Завоевавшее сегодня почти весь мир гуманистическое или *поведенческое* направление менеджмента базируется на достижениях психологии и социологии в углублении понимания реальной роли человека и возможностей управления им в организациях. В соответствии с этой концепцией в 60–80-е годы осуществлялась разработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», расширению участия трудящихся в управлении и по повышению эффективности лидерства. Углублялось осмысление и изучение организаций как *социальных систем*.

Развитие этого направления менеджмента связано с кардинальным изменением ситуации в общественном производстве: в то время уже было немало рядовых сотрудников, чье образование было полнее, знания глубже, а умение отстаивать свои убеждения выше, чем у их руководителя. Никто из них не нуждался в том, чтобы каждый шаг его контролировался и регламентировался подробнейшими инструкциями. Разделение труда на мельчайшие операции, которое в прошлом принесло легендарные успехи, начиная с 80-х годов, приводит лишь к неудовлетворенности и протестам.

Эти два направления – рационалистическое и поведенческое – развивались параллельно, часто конфликтуя между собой. Ведь в послевоенные годы усиливалось не только поведенческое направление. Развитие теории систем, экономико-математических методов, методов анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления способствовали активизации сторонников рационалистического направления. Все это вместе взятое привело также к усложнению науки управления и накоплению большого объема управленческих знаний.

Сегодня принято выделять *четыре основные школы управления: научного управления (рационализма), административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления.*

Школа научного управления (1885—1920). Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первым их шагом научного анализа труда и управления яви-

лось исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы приходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы; т.е. к *выводу, что управление – это особая специальность*, а наука о нем – это самостоятельная дисциплина. Общая цель – повышение производительности труда – может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:

1) посредством изучения самого содержания исполнительского труда, его формального описания и оптимальной регламентации (организации);

2) на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом и, прежде всего, на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса;

3) на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации.

Для того чтобы стать самостоятельной, науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» – выступить наглядной и неопровержимой непосредственной производительной силой, которую уже нельзя было (или — невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тэйлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, их роль неоспорима.

Основные из этих *принципов* состоят в следующем:

а) научный подход к выполнению каждого элемента работы;

б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;

в) кооперация с рабочими;

г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Административная («классическая») школа в управлении (1920-1950).

Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления.

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям исследований.

Первое из них связано с *разработкой функционального анализа управленческой деятельности* – с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. А. Файоль обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.).

Второе направление – это *разработка системы универсальных принципов управления*; по А. Файолю, это – следующие принципы¹⁰.

Разделение труда. Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.

Дисциплина. Она заключается в выполнении как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений.

Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.

Единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.

Подчиненность личных интересов общим. Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.

Вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.

Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации должна варьировать в зависимости от конкретных условий.

Скалярная цепь. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое Высокое положение в этой цепочке, – вниз – до руководителя низового звена. Иначе говоря, это – принцип иерархии в руководстве.

Порядок. Место – для всего и все на своем месте.

Справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.

Стабильность рабочего места для персонала.

Инициатива.

Корпоративный дух. Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Школа «человеческих отношений» (1930-1950). Было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс *психологических факторов* – таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений – также имеет очень большое значение. Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями.

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы ряда ученых показали, что *не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации – все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления.* Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. – по настоящее время). Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии *исследования операций*. Кроме того, как справедливо отмечается в [11], «...именно количественная школа... стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления – к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».

Основные достижения школ управления можно суммировать следующим образом как вклад в общее развитие теории и практики.

Школа научного управления:

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления:

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук:

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях [12].

Прошедшие с конца XVIII-го столетия годы преобразили теорию и практику управления так же, как и все общественное производство (рис. 1.3). Причем развитие этого научного направления, так же, как и появление, тесно связано с промышленными революциями, с научно-техническим прогрессом. Действительно, успехи теории и практики управления производством всегда зависели от

успехов в других, связанных с управлением, областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и др. По мере того, как развивались эти области знаний, исследователи в области управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех работы организации.



Рис. 1.3. Исторический и содержательный аспекты управления производством

1.6. Наука управления и менеджмент в начале XXI века

За последние 20-30 лет мир, в котором работают предприятия и организации, существенно изменился. Ученые говорят о вступлении человечества в третью промышленную революцию, суть которой в переходе от индустриального к постиндустриальному или информационному обществу. Наиболее значимыми являются следующие черты сложившейся ситуации.

На мировом рынке конкуренция присутствует повсюду, независимо от того, где находится производитель и потребитель. Рынок продуктов стал намного шире, а конкурентная борьба за потребителя – более агрессивной.

Рынок производителей превратился в рынок потребителей. Клиенты получили возможность предъявлять все новые требования к продукции: она должна быть адаптирована к их потребностям, она должна поставляться тогда и туда, когда и куда им надо, должен существовать развитый допродажный и послепродажный сервис.

На первые позиции выходят современные информационные технологии. Без них сегодня практически невозможна ни быстрая разработка новой продукции, ни изготовление товаров или оказание услуг, ни управление произ-

водством, ни прохождение коммерческой информации или банковских платежей и многое другое. Важнейшую роль здесь играют свободные информационные обмены через мировую компьютерную сеть *Internet*. Ее влияние на жизнь человечества многолико. В частности, в экономической сфере она способствовала интернационализации рынков товаров и услуг, финансовых и людских ресурсов, свободных производственных мощностей и др.

На качественно новый уровень поднялась общеобразовательная и профессиональная подготовка основной массы работников, занятых в материальном производстве. Они стремятся к ответственности в решении сложных разнообразных и интересных задач, соответствующих их квалификации. Умению и желанию хорошо работать, осознанию собственной значимости работниками должно соответствовать развитие организаций и управления ими.

В то же время современные предприятия в значительной степени до сих пор базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом. Эти принципы оказались революционными для промышленности конца XVIII века. Производственный процесс предлагалось разбить на элементарные работы (операции), каждую из которых мог бы выполнить на своем рабочем месте один работник невысокой квалификации. Это известный сегодня базовый принцип организации производства – *принцип специализации*. Он хорош и в начале XXI века, но в весьма ограниченных условиях массового поточного и серийного производства типовой продукции. В целом же он уже не соответствует требованиям и тенденциям развития современной индустрии. Сегодня актуальна гибкость производства, отвечающая быстрым изменениям потребностей рынка.

Поэтому в конце XX века происходят поистине революционные изменения в менеджменте, направленные на замену специализации и функционализма идеями *синхронизации производства с запросами потребителей и менеджмента, ориентированного на процесс*. Отсюда следует, что первым направлением развития менеджмента в начале XXI века становится повсеместная ориентация на процессный подход в управлении или развитие «менеджмента процессов». Это предопределяет серьезные изменения, как методологии управления, так и самих организаций. Цель – соответствовать требованиям «кастомизации» общественного производства, т. е. ориентации его на конкретного потребителя.

Наиболее значимыми шагами на пути развития менеджмента в этом направлении явились системы *JIT (Just in time)* и *TQM (Total Quality Management)*; *CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)*, *BPR (Business Process Reengineering)*; а также развитие концепции *интегрированного маркетинга*.

Важнейшая современная тенденция совершенствования менеджмента – его сращение с маркетингом. Вызвано она глобальной ориентацией производства на потребителя, на продажи, или кастомизацией.

Маркетинговый менеджмент – это единая политика производства, ценообразования и продвижения на рынке продуктов и услуг, направленная на осуществление обменов, удовлетворяющих все стороны: потребителей, производителей и общество в целом.

Маркетинговое управление – сознательная попытка достижения оптимальных результатов обмена на целевых рынках. Но как соотнести интересы организаций, потребителей, общества? Здесь часто возникают конфликты. Очевидно, что в основе маркетинга должна лежать тщательно продуманная философия эффективной и социально-ответственной деятельности. При этом возможен выбор одной из нескольких конкурирующих концепций маркетингового управления. Ведущая из них на сегодняшний день в постсоветской экономике *производственно-ориентированная концепция* утверждает, что потребители отдают предпочтение *доступным и дешевым товарам*. Главная задача менеджера, следовательно, – достижение высокой эффективности производства продукции, снижение цены на продукт и расширение рынка его сбыта.

Производители прошлых десятилетий на Западе также в первую очередь фокусировали свое внимание на улучшении качества продукта и уменьшении его стоимости. В 1980-е годы жестокая конкурентная борьба была сконцентрирована вокруг производства без брака и поставок «точно вовремя» (*JIT*), а ее усиление заставило производителей искать решения по улучшению и ускорению производственного процесса. Они направляли свои ресурсы на то, как сделать продукт лучше, дешевле и быстрее; на то, как улучшить *производственную эффективность*.

«Производственная эффективность привлекательна, потому что она конкретна и действенна», – утверждает Питер Друккер.

Фактически высочайшая производственная эффективность стала результатом теории, практики и опыта *рационалистического управления бизнесом* в XX веке. Последние два десятилетия, когда производственная эффективность улучшалась особенно быстрыми темпами, поставка на рынок высококачественных продуктов и услуг стало важнейшей заботой почти каждого производителя во всем мире. Пальма первенства здесь принадлежит мировому лидеру в области автомобилестроения японской фирме *Toyota Motors*, которая предложила миру свой путь повышения производственной эффективности за счет совершенствования принципов и методов производственного менеджмента.

Одна из основных задач системы – производить необходимые детали в нужное время, в необходимом количестве, ликвидировав, тем самым, ненужные запасы и заделы. Она решается с помощью подсистемы оперативного управления производством «Точно вовремя», поддерживаемой информационной системой «Канбан».

Принципиально важно и то, что с разработкой системы «Тоёта» связано утверждение в общественном производстве основных положений и принципов *логистики* в ее современном звучании. При этом не важно, что само слово логистика в первых публикациях о японской системе управления не звучало.

Логистика преследует цели *ускорения продвижения всех материальных потоков вплоть до удовлетворения потребностей конечного рыночного потребителя, сокращения запасов и заделов, издержек производства продукции, транспортирования и складирования ресурсов, при этом рассматривает потоки в единой системе непрерывными на всех этапах их движения и преобразова-*

ния. Таким образом, логистика является научной дисциплиной, интегрирующей рассмотрение и управление материальными и информационными потоками в трех сферах: снабжения, производства и сбыта готовой продукции. Следовательно, логистика развивается на стыке производственного менеджмента, маркетинга и ряда других наук. Особый акцент делается ею на транспортных и складских операциях, которые можно назвать «лицом» логистики.

Дальнейшее развитие принципы логистики, точнее, *логистического управления* получили в концепции бизнес-процессов.

Производственная эффективность дала общественному производству очень много: наиболее быстрый и предсказуемый путь улучшения низких производственных показателей – это уменьшение стоимости продукта путем сокращения издержек или преобразованием производства. Но, в то же время, сегодня производственная эффективность может дать только *краткосрочную выгоду*, а в долгосрочном плане, производственные методы и технологии могут быть повторены, да и повторяются конкурентами. Динамика конкуренции изменилась. Производственная эффективность больше не определяет успех на рынке: качество достигнуто, а конкуренты продолжают снижать цены, в результате ценовое преимущество исчезает. Чтобы конкурировать в будущем, производственная эффективность будет необходима, но ее будет явно не достаточно. Сложная задача для производителей следующего десятилетия будет заключаться в том, чтобы *с прибылью для себя предоставить покупателям широкий выбор товаров, которые смогут изменяться также быстро, как и предпочтения покупателей.*

Следовательно, конкурентное преимущество не будет продиктовано только производственной эффективностью, а скорее должно быть продиктовано рынком и покупателями, *каждым конкретным покупателем.* Конкурентное преимущество должно быть достигнуто выгодным для производителя предоставлением товара, такого, тогда и так, как этого хочет индивидуальный покупатель в каждом конкретном случае.

«Идя навстречу пожеланиям клиентов, извлекайте собственную выгоду,» – девиз такого подхода.

Всем этим требованиям полностью отвечает другая концепция маркетингового управления – концепция *интегрированного маркетинга.* «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга,» – выдвигает основной принцип этой концепции Давид Паккард (*HP*). Согласно этому принципу, *анализ и учет потребительских запросов должны стать основной задачей всех подразделений предприятия, включенных в бизнес-процесс удовлетворения потребителя.*

Сегодня не существует действенного способа пропустить «красной нитью» знания о потребителе через всю организацию. Критическая информация о покупателе и рынке удалена от основной системы планирования бизнеса и изолирована в различных местах, разбросанных по организации. Многие из подразделений проводят значительное время, взаимодействуя с покупателями, но в

большинстве традиционных организаций эти подразделения тратят мало времени на взаимодействие с плановыми или производственными отделами.

Здесь требуются новые инструменты. Новая модель бизнеса: *планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем (CSRП)*, будет определять деятельность организаций по созданию товаров и дифференцированию рынков ближайшие десятилетия. *CSRП* – это первая бизнес-методология, которая *интегрирует деятельность, сфокусированную на покупателе, в центр системы управления бизнесом*. *CSRП* переопределяет практику бизнеса, акцентируя ее на рыночной активности, а не на производственной деятельности. Все бизнес-процессы при этом синхронизируются с запросами покупателей.

Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов деятельности) предприятия, начинающихся с одного или нескольких входов и занимающихся созданием продукта (услуги), необходимого клиенту, удовлетворяющего его по стоимости качеству, сервису и т.п.

Еще одно новое направление менеджмента – **реинжиниринг бизнес-процессов**, начиная с 1990 года вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Специалисты рассматривают его появление как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных 200 лет назад А. Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, *новейшими достижениями в области информационных технологий*.

Реинжиниринг бизнес-процессов состоит в стремлении проектировать бизнес-процесс так, чтобы думать о *«потоке процесса»*, ориентируемом на конечные продукты или результаты, скорее, чем об отдельных операциях процесса, которые могут быть отделены друг от друга организационными или функциональными границами бизнеса. Потоки процесса, сосредоточенные на результате, предоставляемом клиенту, являются следствием взаимосвязей и действий процесса вопреки функциональным границам.

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Каковы же цели и условия проведения *BPR*?

1. *«Горизонтальное сжатие» работ*, относящихся к одному процессу, являющееся антиподом специализации. Выполняемые таким образом работы какого-либо процесса предаются одному исполнителю или команде. Эффект достигается за счет сокращения задержек и ошибок при передаче работ и информации из одного подразделения в другое, повышения ответственности исполнителей, роста содержательности их труда. Условия успеха:

а) подготовка высококлассных специалистов широкого профиля, которые могут видеть процесс в целом и выполнять любую его часть;

б) возможность для специалистов пользоваться единой электронной базой данных – экспертной системой, так как работа становится намного разнообразнее и сложнее.

2. *«Вертикальное сжатие» работ*, уменьшение количества уровней управленческой иерархии за счет того, что исполнителям делегируется часть полномочий их руководителя и отпадает необходимость обращаться к нему каждый раз, когда надо принимать управленческие решения. Условие успеха: активность и профессионализм исполнителей.
3. *Изменение функций руководителей*: минимизация контроля и согласований и максимизация тренерских функций, т. е. помощи и обучения. Администрация приближается к исполнителям, меняются методы управления: от административных к экономическим и социально-психологическим. Необходимым условием является высокий профессионализм менеджеров.
4. *Изменение организационной структуры компании* за счет ухода от традиционного деления на функциональные подразделения. Отпадает необходимость для менеджеров координировать работу подразделений. Цементирующим ядром компании является локальная сеть ЭВМ и общая база данных – *Intranet*. Отсюда важнейшим условием успеха является внедрение в практику современных компьютерных технологий.
5. *Изменение оценки работы исполнителей и оплаты их труда*. Оплачивается не труд отдельного исполнителя, а результаты работы команды (результаты бизнес-процесса). Решающая роль отводится премии, а не зарплате.
6. *Изменение «культуры компании»*. Исполнители считают, что они работают не на начальника, а на клиента, на потребителя, для достижения целей фирмы. Менеджеры из надзирателей превращаются в лидеров, отвечающих за работу компании.
7. *Меняется критерий продвижения исполнителей по служебной лестнице*: эффективность работы исполнителя поощряется материально и морально, он продвигается как исполнитель вплоть до роли эксперта; лидерские способности исполнителя приводят к продвижению его вверх по административной лестнице.

В конкурентной борьбе побеждает тот, кто быстрее других реагирует на изменения в бизнесе и принимает адекватные им решения. Но эффективно руководить предприятием, основываясь исключительно на интуиции, сегодня невозможно. На предприятии, особенно крупном, объем информации, необходимой для принятия управленческих решений, велик, многие параметры являются при этом взаимозависимыми и взаимодополняющими. Причем, неэффективное управление обходится дороже именно крупному предприятию, поскольку в этом случае даже незначительные, на первый взгляд, потери из-за нерационального управления оказываются весьма существенными в силу огромных финансовых и товарных оборотов.

Обеспечивают решение этих сложнейших задач современные *информационные технологии*. Без их использования сегодня невозможно представить себе управление как крупными, так и средними или даже мелкими предприятиями. Они стали *необходимым* условием эффективного управления в условиях динамичного конкурентного рынка. Отсюда можно сделать вывод, что развитие ин-

формационных технологий для целей управления производством – это второе важнейшее направление развитие менеджмента в XXI веке.

Действительно, в последние годы XX века в мире информационных технологий управления произошла революция. Речь идет о появлении и распространении *ERP*-систем (*Enterprise Resource Planning*), что можно перевести как Системы управления ресурсами предприятия. Точнее говоря, о появлении именно *технической реализации* таких систем, потому что в качестве *идеи* они существуют уже более 30 лет – практически с того момента, как компьютеры вообще стали использоваться для решения задач организационно-экономического управления предприятиями. В Советском Союзе такие системы назывались Интегрированными автоматизированными системами управления производством (ИАСУП).

На ряде отечественных предприятий были достигнуты значительные успехи в области решения задач автоматизации управления производством, однако, первые примерно 25 лет жизни идея ИАСУП не могла найти адекватного технического воплощения из-за недостаточной мощности имевшихся в распоряжении разработчиков технологических компонент таких систем: компьютеров, телекоммуникационных систем, технологий программирования.

Теперь, в результате научно-технического прогресса идеи ИАСУП нашли достойную реализацию. Все это время методология и технология управления производством также активно развивались. Нынешние *ERP*-системы, таким образом, шагнули далеко вперед по сравнению с прошлыми ИАСУП.

Как уже отмечалось, большой опыт создания и развития информационных технологий управления предприятиями накоплен за рубежом. В своем развитии они прошли путь от простейших систем *MRP* в 60-70 годы до стандарта нового поколения – *MRP II*.

Сегодня система *MRP II* (*Manufacturing Resource Planning II*), разработанная в США и поддерживаемая Американским обществом контроля производства и запасов – *American Production and Inventory Control Society (APICS)*, является одной из наиболее распространенных в мире систем автоматизированного управления производством и сбытом товаров.

Одно из важнейших преимуществ *ERP*-систем – гибкость – основана на модульном принципе их построения. Все современные системы такого класса состоят из ряда подсистем, которые могут компоноваться вместе в зависимости от конкретных потребностей предприятий. В целом стандарт *MRP-II* содержит описание 16 групп функций системы, которые и компонуются в ее подсистемы.

Основной целью информационных систем класса *ERP* является *оптимальное формирование потоков предметов производства*: материалов и сырья, комплектующих изделий, полуфабрикатов (находящихся в производстве) и готовых изделий. Кроме этого, система имеет целью интеграцию в процессе планирования и контроля выполнения плана *всех* процессов, реализуемых предприятием: закупок, хранения запасов, производства, продажи и дистрибьюции, учета затрат, учета основных средств, технического обслуживания, обеспечения произ-

водства технологической оснасткой и вспомогательными материалами, эвакуацией отходов производства и пр.

В завершение можно сказать, что оба основных направления развития менеджмента в XXI веке: переход к управлению процессами и расширение применения *IT*-технологий в управлении неразделимы и взаимодополняют друг друга в условиях *кастомизации* рынка и усиления конкурентной борьбы между производителями.

Модуль 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 2.1. Особенности функции принятия решений в управленческой деятельности
- 2.2. Организационные факторы управленческих решений
- 2.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения
- 2.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним
- 2.5. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений (внутренний – психологический план)

2.1. Особенности функции принятия решений в управленческой деятельности

Функциональная особенность. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — центральное звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого управления... более, чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера». Г. Кунц и С. О'Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом».

Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Более того, общим мерилом реальной власти и влияния руководителя является то, насколько он сосредоточивает функции принятия решения в своих руках, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации.

Высокая значимость управленческих решений и их широкая представленность в деятельности руководителя обуславливаются и тем, что они относятся, наряду с процессами коммуникации, к категории *связующих процессов* в организационных системах.

Процессуальная особенность. Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая по сравнению с иными функциями управления формализованность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения.

Длительное время – вплоть до возникновения поведенческого подхода – теория управления базировалась на постулате *рациональности поведения* в целом и в принятии решений, в частности. Он состоит в том, что субъект (руководитель) должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации (ситуационный подход). Однако в ряде фундаментальных работ было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможным строго рациональное поведение и принятие решения. Полный учет всех объективных факторов при этом также *в принципе невозможен*.

В результате была выработана концепция *«ограниченной рациональности»*, одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности – это объективные, ограничивающие факторы поведения. Они оказывают важное, а часто – определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает *«школа принятия решения»*, обосновавшая необходимость перехода от жестко рационалистических представлений к «мягким» схемам управления; классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

Роль функции принятия управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности.

В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существует два основных подхода — *нормативный и дескриптивный*. Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода – идеальных способов и «рецептов» принятия решения. Дескриптивный подход, напротив, требует учета субъективных, психологических факторов и закономерностей как основных.

Что касается *роли данной функции в общей структуре управленческой деятельности*, то именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя и, соответственно, процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощая ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции – ее место в общем процессе управления определяется также следующим обстоятельством.

Любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решения определяют в качестве *связующей*.

2.2. Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т.е. *социотехническим типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением.*

Многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании *трех интегральных параметров среды*, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются неопределенность, сложность и динамичность среды принятия решения.

Под *неопределенностью*, считающейся главным параметром, понимается недостаточность релевантной информации для выбора управленческих альтернатив. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности.

Неопределенность имеет множество причин возникновения. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием информационного дефицита. Но она может быть следствием (что в деятельности руководителя встречается даже чаще) высокой избыточности информации. В этом случае имеют место трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее.

Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность искажать объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Это порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутренних и внешних организационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время – т.е. тогда, когда принятое решение уже будет реализовываться.

Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения – условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хо-

рошее само по себе, но несвоевременное запоздалое решение является, поэтому, фактически ошибочным.

Три интегральных параметра среды принятия решения, характеризую различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. В каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый куб Говарда, дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных типов ситуаций принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды (рис. 2.1).

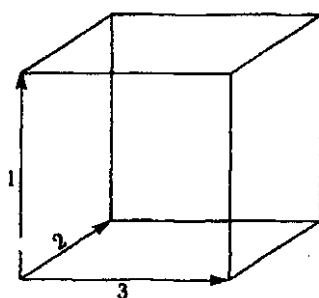


Рис. 2.1. Куб Говарда, где: 1 - степень сложности; 2 - степень динамики; 3 - степень неопределенности

Наряду с тремя рассмотренными общими параметрами среды в деятельности руководителя существует еще один очень важный и специфический параметр. Это – степень конфликтности среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто – и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических черт, главной из которых является *компромиссность*.

2.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения

В теории управления существует ряд способов описания, так называемого, стандартного, т.е. нормативного, процесса выработки управленческих решений. Все они, однако, различаясь в деталях, в целом достаточно сходны. Эта общая последовательность этапов выработки решения обозначается понятием процессуального инварианта. Он включает следующие **этапы**.

Определение проблемной ситуации, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику — выявление ситуации как таковой; определение ее «зоны»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения в ней.

Анализ содержания проблемной ситуации, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых — имплицитных параметров ситуации. Второй: определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий: формулировка основных требований к решению — его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

Формулировка альтернатив включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т.е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Сформулировано «золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям¹.

Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов, в т.ч. и в прогностическом плане — с учетом параметра динамичности среды.

Выбор альтернативы является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто — необратимый) шаг — осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является постулат максимизации: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» — т.е. ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

Реализация принятого решения. После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. Отличительной чертой этой деятельности является несовпадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения.

Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения. Любое решение и в особенности управленческое предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо» (рис. 2.2).

¹ Что также отражено в известном правиле: сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

2.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством полиморфизма. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной.



Рис. 2.2. Решенческое кольцо (по А. В. Карпову).

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие организационного решения. Это – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных (так называемых вненормативных решений). Они хотя и косвенно, но очень значимо влияют на эффективность его деятельности, на социально-психологические характеристики возглавляемой им организации.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону):

а) *запрограммированные*, имеющие следующие основные особенности:

- они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться (в той или иной мере);
- они, как правило, реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;
- для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся, таким образом, лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;

– сам процесс решения и в первую очередь фаза оценки альтернатив развертывается по четким, а часто – формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;

– принимаемые решения характеризуются, поэтому, минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения;

б) *незапрограммированные*, имеющие те же особенности, но с «обратным знаком»;

в) *комбинированные*.

Другая важная классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются: 1) *целевые*, 2) *прогностические*, 3) *плановые*, 4) *мотивирующие*, 5) *контрольные*, 6) *организационные*, 7) *коррекционные*, 8) *производственно-технологические решения*.

Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах.

По признаку *исходной неопределенности ситуации* управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» – *well-defined* и «плохо определенные»). Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т.е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные*. Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются, во-первых, использованием в их подготовке нормативных процедур, а во-вторых, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких» – ненормативных процедур выработки, а часто – интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на *психологическом критерии* и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, *основанные на суждениях*; *рациональные* решения. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки – «взвешивания» альтернатив. Решение, основанное на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур.

Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения

– по признаку их *инновационности*. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные, селективные, адаптационные и инновационные* решения.

Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом.

Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов.

Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации.

Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку *содержания* также выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные решения. Суть первых двух ясна по определению – они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу. Конструктивные же решения – те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими, в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода *экспертов, советников, консультантов, аналитиков*. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в особенности – в реализации функции принятия решения. В связи с этим различают категорию экспертно-консультативных решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей.

Наиболее обобщающей типологией *форм* управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные* и *коллегиальные*. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений – *мажоритарная* (стратегия простого большинства); *стратегия консенсуса*; *стратегия «навязанного выбора»*, когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой.

По отношению ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков *хорошего решения*». Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр.

Методы принятия решения. Точно так же, как процесс принятия решения – это «центральный пункт» теории управления, так и методы принятия решения

– это наиболее развитый, формализованный ее раздел. Все они носят нормативный, а не психологический характер. Это, прежде всего, такие методы и направления, как *теория игр, теория статистических решений, теория динамических решений, теория операций, линейное программирование, моделирование (имитационное, натурное, экономическое, каузальное)*.

2.5. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений (внутренний – психологический план)

Процессы принятия управленческих решений (ПУР) имеют особую значимость для управленческой деятельности. Поэтому их характеристика также наиболее важна для психологического анализа этой деятельности. Функция выработки и принятия управленческих решений является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку «главная функция менеджеров – это принятие решения». Процессы управленческих решений включены и во все иные функции управления, составляют их важнейший компонент и значительно влияют на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу.

В структуре индивидуальной деятельности руководителя они также занимают центральное место. С одной стороны, они базируются на всех иных – когнитивных, регулятивных, коммуникативных процессах, а с другой – сами являются основой для последующих управленческих действий. Поэтому они представляют собой своеобразный «мост» между ориентировкой в проблеме и действиями по ее разрешению; выступают переходом от познания ситуации к действию в ней.

Принятие решения уже не просто «влияет на», а определяет эффективность управленческой деятельности*. Поэтому многие иные функции управления могут быть переведены на соподчиненные уровни руководства и распределены по ним, но только не окончательные решения. Они всегда остаются прерогативой высшего уровня. Главным «мерилом власти» и основным признаком централизации руководства выступает та или иная степень концентрации функций по принятию решений. Например, Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают: «Поскольку для управления более всего характерно принятие решения, то в процессе дальнейшего развития теории управления ее осью станет проблема принятия решения, а все остальные разделы будут опираться на нее, как на структурный центр». Наконец, следует иметь в виду, что именно в процессах ПУР наиболее полно и рельефно проявляются и многие иные закономерности и явления управленческой деятельности.

Ситуации решений как бы «высвечивают» их, представляют в обостренной, а иногда – обнаженной форме. Например, конфликты, имеющие место в организации, резче и отчетливее всего проявляются именно в критические моменты,

* С этимологической точки зрения имеет место своеобразная игра слов: принятие решения имеет не только большое, но именно решающее значение для деятельности.

связанные с принятием того или иного решения; переходят из «вялотекущей» в «острую» форму. Личностные свойства руководителя (в том числе и негативные), не проявляясь в обычных условиях, также максимально рельефно начинают обнаруживаться именно в ситуациях выбора. Поэтому знание закономерностей ПУР – это одновременно ключ и средство для понимания многих иных закономерностей практики управления

Являясь центральными в организации управленческой деятельности, процессы ПУР максимально полно отражают ее основные психологические характеристики. Одна из главных среди них — принадлежность управленческой деятельности к своеобразному *синтетическому типу, включающему два других типа деятельности: индивидуальную и совместную*. Даже в том случае, когда управленческая деятельность реализуется в индивидуальной форме, она имеет своей целью и предметом организации других субъектов (исполнителей) и тем самым выступает как компонент более общей, т.е. совместной, деятельности. Эта главная особенность управленческой деятельности в полной мере относится и к специфике процессов ПУР.

Пропорция индивидуального и группового начала в управленческих решениях может быть различной; однако оба они обязательно присутствуют в этих решениях. Поэтому все особенности процессов ПУР подразделяются на четыре группы. Первую и вторую группы составляют особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них соответственно механизмов *индивидуального и группового выбора*. Третью группу составляют особенности управленческих решений, обусловленные влиянием на них *общих характеристик* управленческой деятельности. Четвертую группу составляют *обобщенные (интегральные) характеристики* процессов ПУР, формирующиеся как результат синтеза их индивидуальных, групповых и деятельностных особенностей.

Особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них группового выбора.

Влияние групповых факторов на процессы ПУР может быть двух основных типов: прямым и опосредованным. Первый тип характерен для управленческих решений, которые строятся в коллегиальной форме, т.е. в форме непосредственного взаимодействия руководителя и подчиненных. Второй тип свойствен процессам решения, развертывающимся в индивидуальном плане, т.е. без непосредственных контактов руководителя с подчиненными, но при обязательном учете им позиций и мнений подчиненных, групповых факторов в целом.

Групповая (коллегиальная) форма обладает в целом *большими возможностями, большей «мощностью» по сравнению с индивидуальными*. Поэтому она выступает *«вынужденным средством» организации процессов выбора в тех ситуациях, в которых мера их сложности превышает индивидуальные возможности субъекта*. Увеличение объема группы не приводит к автоматическому возрастанию ее потенциала в процессах решения. При этом возникает два основных, «разнонаправленных» феномена:

1. При *положительном* в целом влиянии групповых факторов имеет место феномен *«групповой синергии»*, когда эффективность деятельности группы явля-

ется более высокой, чем простая сумма возможностей ее членов. В процессах совместных решений данный феномен обозначается как *эффект «когнитивной супераддитивности»*.

2. При отрицательном влиянии групповых факторов результативность совместной деятельности является меньшей, чем суммарный результат всех индивидуальных деятельностей. Это также находит проявление в процессах решения – в *эффекте «когнитивной инфрааддитивности»*.

Характерным для коллегиально вырабатываемых управленческих решений является либо *несовпадение*, либо даже *противоположность* индивидуально вырабатываемых его участниками вариантов решения с общими целями всей группы. Субъект может ошибаться, принимая решения, однако он всегда заинтересован в том, чтобы решение приближало общую цель деятельности. В условиях же группы ее цели и цели различных субъектов могут не только не совпадать, но и быть противоположными.

В силу этого возникает своеобразный *феномен расхождения индивидуальных решений с целями совместной деятельности*. Его преодоление представляет одну из основных трудностей и ключевое противоречие процесса коллегиальных управленческих решений. Эта особенность проявляется и в иных многообразных феноменах совместных решений. Среди них наиболее значимы следующие: *несовпадение и (или) антагонистичность индивидуальных критериев выбора в группе; явление аксиологического (ценностного) диссонанса, состоящее в несовпадении индивидуальных норм и установок как регуляторов процессов принятия решения; несовместимость индивидуальных альтернатив и предпочтений*. Все это порождает основную проблему теории группового выбора – проблему агрегации (согласования) индивидуальных предпочтений.

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является и то, что важнейший их компонент – *информационная основа принимает* как бы *распределенную форму*: она разнесена по отдельным «решателям». Тем самым блокируется действие одного из основных принципов реализации индивидуального выбора – *принципа прямого доступа субъекта выбора к его информационной основе*. Он возможен лишь в *опосредованной* форме – через *коммуникации* членов группы, вырабатывающей решения. Механизм вербализации как средство обмена индивидуальной информацией является, следовательно, еще одной важнейшей особенностью совместных решений.

С ним связана еще одна особенность коллегиальных управленческих решений. Она обозначается как условие *обязательной рационализации индивидуальных аргументов* (вообще – позиций, высказываний). В индивидуальных решениях далеко не всегда рационализированная, вербализованная информация является для субъекта более важной, чем информация, эмоционально окрашенная, но невербализованная или неосознаваемая. В групповых решениях дело обстоит иначе. *Информация, предназначенная для групповой дискуссии, должна быть обязательно рационализирована (т.е. аргументирована)* – с тем, чтобы иметь большее влияние на окончательное решение.

Новой является и такая черта коллегиальных управленческих решений, как механизм *ролевой дифференциации*. Он состоит в том, что различные члены коллегиального управленческого решения могут принимать на себя разные роли в его выработке, что проявляется в различиях формы, характера и меры их участия в решении. Механизм ролевой дифференциации сопровождается явлением ситуативного лидерства в выработке решения. Он состоит в том, что на разных стадиях решения роль лидера могут принимать на себя различные члены группы; чаще всего те, чей тип наиболее соответствует характеру того или иного этапа. Скажем, в начале решения при большой степени неясности ситуации роль лидера может брать на себя «эрудит»; затем приходит черед «критика» и т.д.

В коллегиальных управленческих решениях, далее, имеет место феномен *распределения ответственности*. В своей максимальной выраженности эта характеристика может приводить к своеобразной инверсии атрибута ответственности за решения и порождать в итоге не менее хорошо известное явление «коллективной безответственности».

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является наличие двух основных принципов его итогового принятия. Первый: группа принимает в качестве итогового какое-либо из индивидуально предложенных решений – чаще всего то, которое было сформулировано ее лидером (руководителем). Второй: в качестве итогового принимается решение, которое не было исходно предложено ни одним из членов группы и, более того, то, с которым полностью не согласен ни один из них. Здесь итоговое решение выступает продуктом *компромисса*.

Все рассмотренные категории особенностей процессов ПУР: деятельностные, индивидуальные и групповые, тесно взаимосвязаны между собой.

Обобщенные (интегральные) характеристики процессов ПУР.

Все рассмотренные особенности процессов ПУР в управленческой деятельности представлены слитно, а их синтез приводит к возникновению еще одной категории закономерностей управленческих решений – *интегральных обобщающих* их характеристик. Ключевую роль при этом играет наиболее важный атрибут управленческой деятельности – механизм иерархии в целом и иерархической организации выработки решений в частности.

Свойство реализуемости УР. Механизм иерархизации приводит к возникновению новых особенностей процессов принятия решения. Так, важнейшим свойством любого решения является его реализуемость (иногда даже более важным, чем его качество). Это – возможность для организации на его основе конкретных исполнительских действий. Реализуемость решений обеспечивается посредством использования психологических механизмов:

- не через *согласование* индивидуальных предпочтений, а через их *подчинение* варианту руководителя;
- через систему *властных* отношений в организации. В результате этого возникают феномены принуждения, подавления, игнорирования индивидуальных мнений, оценочных отношений, санкционирования, запрета и др.;

– посредством функции *убеждения в обоснованности и перспективности решения*, доведения решения до исполнителей, конкретизации решения и распределения ролей по его реализации, контроля за исполнением решения, коррекции решения — вплоть до инициации нового решения в случае неэффективности первоначально принятого;

– через возложение и распределение *ответственности*. Хотя решения вырабатываются коллегиально, все же конечная ответственность за них возлагается персонально на руководителя, т.е. имеет *персонифицированный* характер;

– через этап *исполнения* в процессе реализации требований, задач, приказов, предписаний со стороны организационных структур более общего плана.

Заключительная стадия процесса принятия коллегиальных решений связана с реализацией коррекции и, более того, с компенсацией неудачных и (или) неправильных решений. Большинство профессиональных, в том числе и управленческих, решений отнюдь не носят необратимого характера, а обладают свойством деятельностной обратимости. В частности, это проявляется в том, что при паритетности двух или более альтернатив группа всегда будет принимать ту, которая допускает большие возможности компенсации решения, если оно окажется неудачным.

Помимо указанных этапов, выступающих одновременно и условиями эффективной реализации процессов коллегиальных управленческих решений, существует еще одно немаловажное условие их реализации. Это – положение о *целесообразности динамической смены лидера на различных фазах процесса принятия решения*. Так, на начальной фазе решения роль ситуативного лидера должна быть предоставлена тому, кому легче завязать дискуссию, начать обсуждение. Фаза формирования информационной основы решения требует уже иных личностных качеств – не столько инициативности и экспрессивности, сколько компетентности, креативности, эрудированности. Это должно привести к смене лидера. Если процесс обсуждения начинает заходить в тупик и требуется генерация принципиально новых подходов, необходима еще одна смена лидера: им должен стать тот член группы, который способен сформулировать нестандартную, оригинальную точку зрения на рассматриваемую проблему. Наконец, на заключительной фазе – фазе выбора окончательного варианта лидер должен снова смениться и им в идеале должен стать индивид с наиболее развитыми волевыми качествами.

Модуль 3. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

- 3.1. Теория организации, менеджмент организации
- 3.2. Оперирующие системы в организации, операционный менеджмент
- 3.3. Виды менеджмента организации
- 3.4. Внешние и внутренние факторы менеджмента организации
- 3.5. Основы системного подхода в управлении
- 3.6. Управление как информационный процесс: общесистемный аспект

3.1. Теория организации, менеджмент организации

Конкретизация и детализация изложенного в модулях 1 и 2 материала позволяет перейти к общей теории менеджмента, которой посвящены остальные пять модулей. Отправной точкой для дальнейшего изложения материала и, главное, – для первоначального смыслового определения менеджмента является категория «организация». Она имеет, как минимум, три значения. Первое определение известно из теории систем.

Организация – *свойство систем, обнаруживать взаимозависимое поведение частей в рамках целого, направленное на достижение стоящих перед системой целей.*

Организация может также рассматриваться как *действие, направленное на создание чего-либо, достижение какой-либо цели.*

Организация – это также *группа людей, объединивших свои ресурсы и усилия для достижения их общих целей.*

В третьем случае организации рассматриваются как *социальные системы*. Остановимся подробнее на их рассмотрении. Такие организации в зависимости от *целей* своего функционирования могут быть общественными, политическими, спортивными, культурными и т.д. Отдельный тип организаций – предпринимательские или бизнес-организации преследуют цель – заработать деньги.

Далее под *бизнес-организацией* будем понимать предприятия, товарищества, акционерные общества, фирмы, корпорации, независимо от их формы собственности.

Предпринимательская или бизнес-организация – это совокупность людей, обладающих необходимыми ресурсами и интегрированных в единую социальную систему, преследующих общую цель и предпринимающих скоординированные действия для ее достижения. Предметом дальнейшего рассмотрения являются только бизнес-организации.

В любой организации, состоящей из людей, занятых совместной деятельностью, всегда возникает необходимость выполнения функций *планирования* совместных работ, *организации* и *координации* исполнителей, их *мотивации*, *контроля* выполнения работ, представляющих суть **менеджмента организации**. Необходимость выполнения в целенаправленной социальной организации функций менеджмента – это *объективная необходимость*, не зависящая от воли или желания людей. Она существует и развивается при любом социально-экономическом строе, осуществляющем какие-либо общественные работы.

Повсеместно используемый для обозначения управления организациями англоязычный термин «*management*» в отечественной практике переводится и как «руководство», и как «управление». В русском языке эти слова обычно используются как синонимы. Однако это требует уточнения. Термин «руководство» используется только тогда, когда и субъект, и объект управления включают человека (директор руководит коллективом), т. е., когда речь идет об управлении *социальными системами*. Термин «управление» применяется всегда по отношению к *техническим системам*, а также в тех случаях, когда субъект – человек, а объект управления не включает человека (водитель управляет машиной). В то же время допустимо говорить об управлении (в широком смысле) и социальными системами тоже.

MANAGEMENT (англ.) – УПРАВЛЕНИЕ, РУКОВОДСТВО

Применительно к техническим системам *управление* выступает как регулирование, программирование, контроль; в дальнейшем изложении оно рассматриваться не будет.

Применительно к социальным системам управление трактуется как *руководство* людьми, что более точно раскрывает смысл английского термина.

Менеджмент организации – *система принципов и методов руководства деятельностью людей в организациях, которая позволяет достигать стоящие перед ними цели наиболее рациональным и гуманным способом.*

В этом понимании менеджмент – это *умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.*

Добиваться поставленных целей можно разными путями. Не все пути приемлемы для менеджера. **Руководить людьми** *значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять их делать то, что ты (менеджер) считаешь правильным.* Поэтому чем больше сотрудников имеют возможность участвовать в выборе и постановке цели, тем меньше менеджеру потребуются усилия для их побуждения к выполнению этой цели в последующем. Хороший руководитель должен добиваться, чтобы *его подчиненные считали поставленные цели своими.*

Из всего сказанного следует первостепенная важность для менеджмента процедуры *целеполагания*. Категория цели содержится во всех определениях и организации, и менеджмента.

«Кто не знает, куда идет, очень удивляется, попав не туда». /Марк Твен/

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение человеком результата своей деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность. /Словарь Кирилла и Мефодия/

До недавних пор получение прибыли было главной целью и главным критерием успешности работы предприятия в рыночной экономике. И если для спекулятивного капитала, который был наиболее характерен для России последние десятилетия, прибыль и поныне служит главной целью, то для промышленного капитала, сконцентрированного в крупных предприятиях, фирмах, корпорациях стран с развитой рыночной экономикой, на первое место сегодня выходят:

- удержание своей доли рынка, завоевание новых рынков;
- рационализация производства, поддержание на высочайшем научно-техническом уровне методов производства/производственных фондов;
- повышение квалификации персонала, подбор новых перспективных работников и закрепление уже работающих путем наиболее полного удовлетворения их профессиональных и социальных запросов;
- обеспечение конкурентоспособности конечной продукции, а значит – минимума издержек и, в то же время, способности формировать определенную экономию и потребителям этой продукции.

Отсюда – явно наблюдающееся последнее время перемещение центра тяжести макроэкономической стратегии крупных предприятий с прибыли на *капиталообразование в долгосрочном плане*.

Вторая тенденция целеполагания – усиление *социальной, общечеловеческой* составляющей стратегии, что проявляется в постановке таких целей производства, как:

- лучшее использование ограниченных, наиболее ценных природных ресурсов,
- внедрение экологически чистых, безотходных технологий,
- равномерное развитие регионов, особое внимание экономически отсталым регионам,
- создание благоприятных условий труда и социального развития трудовых коллективов,
- обеспечение условий для раскрытия всех способностей каждого работника.

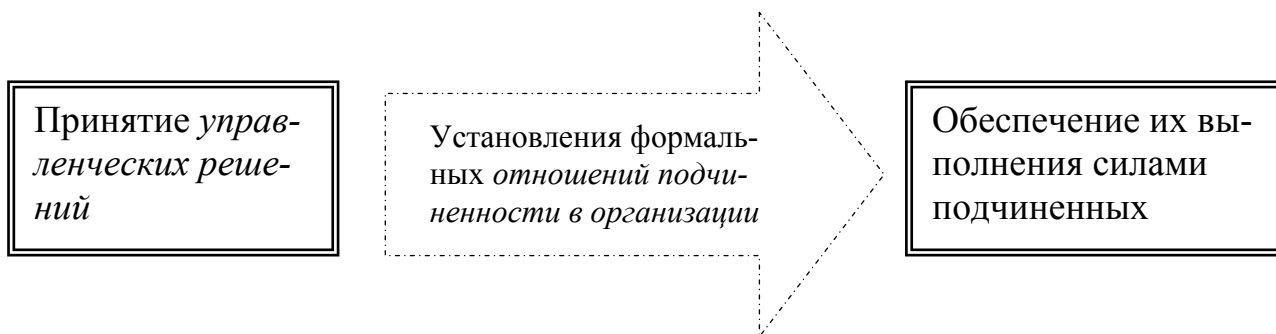
Социальная направленность руководства хорошо видна и еще в одном определении менеджмента.

Менеджмент – это всегда руководство коллективами исполнителей и руководство исполнителями в коллективах.

Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществлять функцию руководства организациями.

В то же время **менеджмент** – это *персонифицированная совокупность руководителей, осуществляющих свои функции в организации*.

С точки зрения *структуры решаемых менеджментом организации задач* следует выделять две ведущие:



Следует учитывать, что успешное руководство организацией невозможно без установления формальных *отношений подчиненности* в ней, т.е. без построения структурированной *системы управления организацией*.

3.2. Оперирующие системы в организации, операционный менеджмент

Ядром любой бизнес-организации, обеспечивающим достижение стоящих перед ней целей, является оперирующая система.

Оперирующие системы бизнес-организации имеют дело с целенаправленным преобразованием поступающих на вход физических *ресурсов*, таких как сырье, материалы, комплектующие изделия (в целом – предметы труда), с использованием зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств и т. д. (в целом – средств производства) и живого труда людей, имеющих определенные знания, умения и опыт, в готовые изделия и оказываемые услуги – на выходе (рис. 3.1).

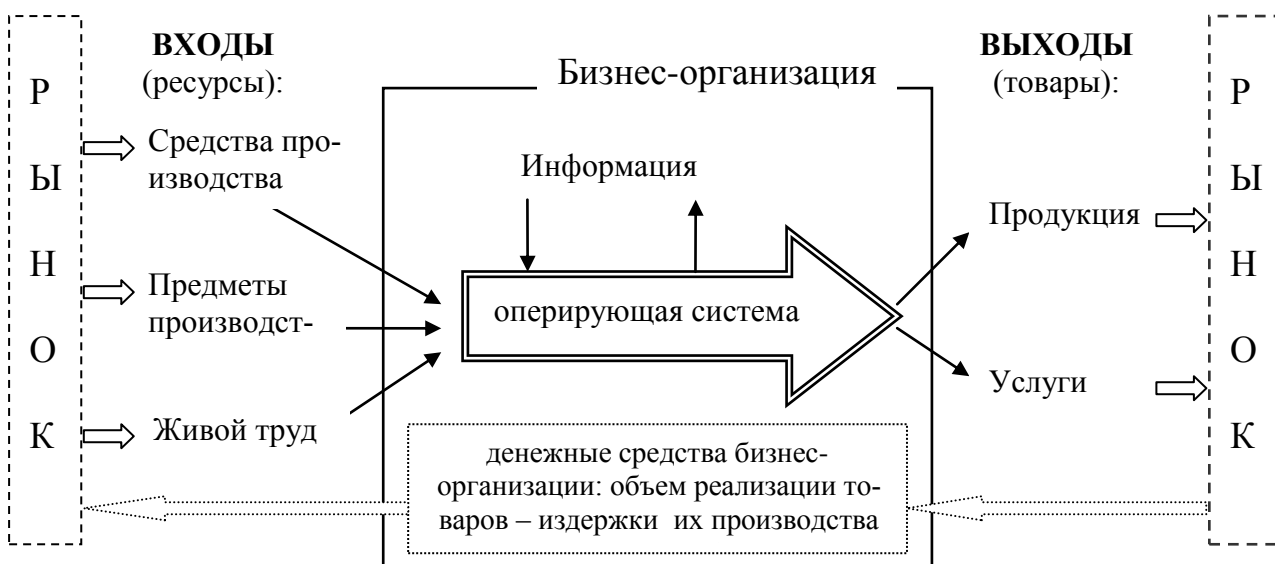


Рис 3.1. Общая схема оперирующей системы бизнес-организации

Оперирующая система – это форма соединения ресурсов бизнес-организации для выпуска продукции и оказания услуг, удовлетворяющих какие-либо потребности общества.

Реализация на рынке востребованных обществом продукции и услуг, как товаров, должна позволять бизнес-организации продвигаться к достижению *целей ее создания*, т.е. зарабатывать больше денег, а оперирующая система должна рассматриваться при этом как *средство достижения этих целей*. Цель самой оперирующей системы – производство продукции и оказание услуг, характеризующихся количеством, качеством, разнообразием, сервисом, сроками и условиями поставки на рынок.

В этом контексте, с точки зрения решаемых бизнес-организацией задач, **операционный менеджмент** – это система принципов и методов создания и обеспечения функционирования оперирующих систем.

В организации могут одновременно функционировать несколько оперирующих систем, причем существенно отличающихся друг от друга. Среди них можно выделить главную и обеспечивающие. Так, авиакомпания кроме, что очевидно, главного процесса – перевозки пассажиров и грузов должна осуществлять и, соответственно, организовывать обеспечивающие оперирующие системы: технического обслуживания летательных аппаратов, маркетинга и реализации билетов, питания пассажиров в полете, обеспечения их безопасности и др. Видно, что состав оперирующих систем бизнес-организации определен перечнем выполняемых ею функций, а, значит, и целей, которые перед ней стоят, или со *стратегической миссией* организации.

Качество операционного менеджмента оценивается эффективностью работы оперирующей системы, а эффективность, в свою очередь, – *издержками производства товаров, востребованных рынком*. Востребованность (конкурентоспособность) товаров определяет объем их реализации в стоимостном выражении и зависит от таких характеристик, как качество, разнообразие, своевременность появления на рынке, послепродажный сервис, форма поставки и др.

Снижение производственных издержек и рост объемов реализации позволяют бизнес-организации увеличивать массу получаемой прибыли. В этом со всей очевидностью прослеживается связь между менеджментом бизнес-организации и экономическими результатами (т.е. степенью достижения целей) ее работы.

Движение денежных средств замыкает общий *цикл оборота средств* бизнес-организации, показанный на рис. 3.1, в котором главную роль играет все же оперирующая система.

3.3. Виды менеджмента организации

Основным *признаком классификации* оперирующих системы является различие результатов их функционирования. Так они подразделяются на:

- производственные, результатом функционирования которых являются готовые изделия или продукция,
- сервисные, результатом для которых является оказание услуг, т. е. удовлетворение каких-то потребностей без предоставления покупателю материального товара.

правило. В этом ряду главное место принадлежит тактике. Тактика – это «набор конкретных краткосрочных стратегий».

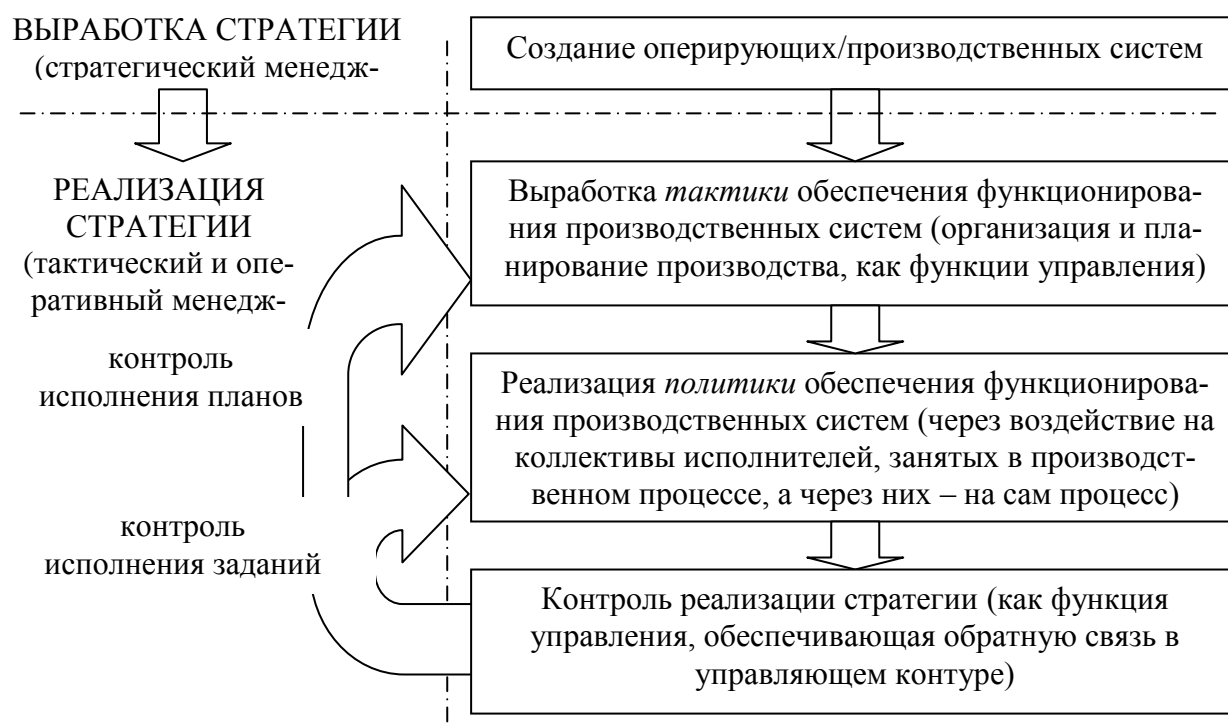


Рис. 3.2. Задачи/функции выработки и реализации стратегии стратегическим и тактическим менеджментом организации

Мы не будем подробно рассматривать здесь методы стратегического менеджмента. Они являются предметом другой дисциплины. Подводя итоги, дадим определение производственного менеджмента, решающего тактические задачи. Это следует сделать, опираясь на рис. 3.1.

Производственный менеджмент – это система принципов и методов соединения во времени и пространстве всех элементов производственного процесса (всех ресурсов предприятия), направленных на достижение целей предприятия самым рациональным и гуманным способом.

Следует обратить внимание еще на один вопрос: *отличается ли концептуально производственный/операционный менеджмент от менеджмента организации?* Да, отличается. Менеджмент рассматривает методы воздействия на исполнителей, а через них – на операционную деятельность организации, в то время как производственный/операционный менеджмент «работает» со всеми ресурсами организации, где труд человека – лишь один из них. Исходя из этого, коренным образом меняются и методы, используемые производственным/операционным менеджментом в сравнении с менеджментом организации. В первом случае преобладают количественные алгоритмические методы, во втором – социально-психологические, определяющие мотивацию работников. В то же время нельзя забывать, что эти подходы и методы неразрывно связаны друг с другом, так как человек одновременно является и «винтиком» сложного производствен-

ного механизма, и его главной движущей силой, наделенной индивидуальным и коллективным разумом.

3.4. Внешние и внутренние факторы менеджмента организации

Следует отметить еще один принцип дифференциации менеджмента, вытекающий из различия подходов к решению его задач и тесно связанный с разделением их на стратегические и тактические, а именно разделение менеджмента на «внешний» и «внутренний».

Задачей «внешнего» менеджмента является выработка решений с учетом *внешних* связей/факторов и соответствующих им целей, когда бизнес-организация рассматривается как элемент макросистем: макроэкономической системы, внешней социо-этнической, общественно-политической, а также находится под влиянием научно-технического прогресса (рис. 3.3). Другая часть задач направлена на решение *внутренних* проблем бизнес-организации. Как правило, это цели лучшего использования ее ресурсов. Инструментом достижения этих целей является «внутренний» менеджмент, а рассматриваются при этом внутриорганизационные факторы.

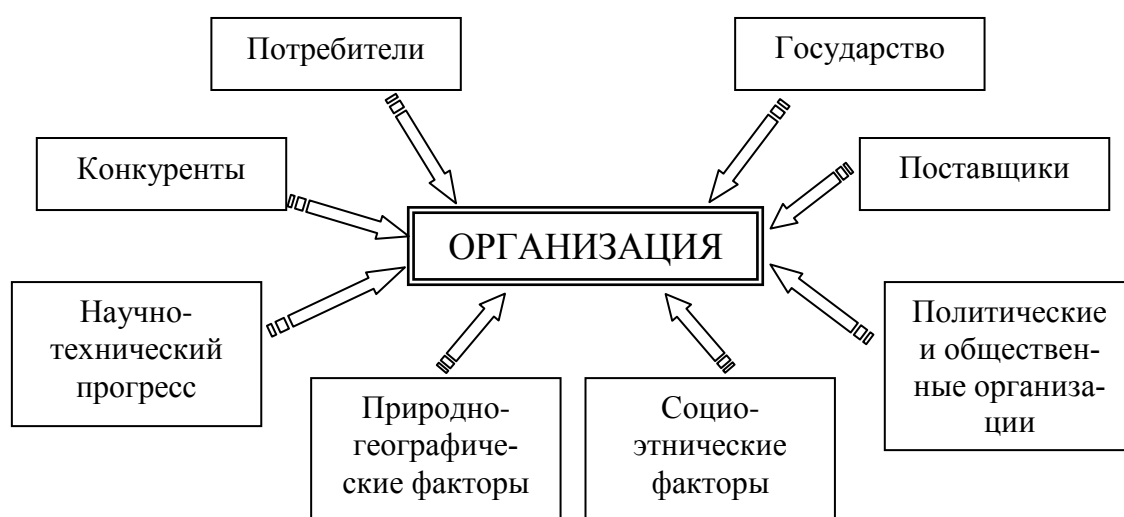


Рис. 3.3. Внешние факторы менеджмента бизнес-организации

Выработка стратегии управления – задача, ориентированная в основном на изучение **внешних факторов** бизнеса, в то время как реализация стратегии, или тактика управления, ориентирована в основном на **внутреннюю операционную среду**, связанную с руководством людьми и хозяйственными процессами. Рассмотрим последовательно внешние и внутренние факторы менеджмента.

Потребители (клиенты, заказчики) являются группой, ключевой для любой организации, поскольку удовлетворение именно их потребностей является миссией организации и именно за их счет она функционирует и развивается.

Влияние **поставщиков** выражается преимущественно в том, что они предоставляют организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Очевидно, что цена и качество ресурсов оказывают сильное влияние на деятельность организации.

Конкуренты поставляют потребителям практически те же услуги или товары. К тому же в ряде случаев они приобретают материалы и оборудование у тех же поставщиков, а также привлекают рабочую силу со сходными характеристиками. Таким образом, ограничивая свободу организации, конкуренция оказывает опосредованное влияние на ее цели, структуру и методы управления.

Научно-технический прогресс превратился в одну из главных движущих сил развития человечества. С одной стороны, современные технологии предоставляют организациям колоссальные потенциальные возможности для развития, радикальным образом изменяющие их цели, структуру, системы управления. С другой – технологические достижения доступны другим и создают основу для небывалого уровня конкуренции во всех сферах деятельности.

Роль **государства** выражается в том, что от него исходят законы и иные нормативные акты, в рамках которых должны действовать организации. Кроме того, государство через свои властные институты осуществляет контроль соблюдения указанных законов и нормативных актов и тем самым влияет на все аспекты деятельности организации. Другими словами, государство создает нормативно-правовую среду для функционирования бизнеса.

Перечень **партий, общественных объединений и групп** довольно широк, а направленность крайне разнообразна (политические, экологические, профсоюзные, женские и так далее). Однако общественные объединения и группы становятся сегодня постоянным фактором социальной и экономической жизни современного общества и не учитывать их влияния на организации невозможно. Законом запрещена деятельность политических организаций и партий непосредственно на предприятиях и в фирмах, однако следует учитывать, что работники вовлекаются в партийную жизнь и подвергаются политической агитации, находясь вне стен своих организаций. Затем они привносят туда свои политические убеждения и амбиции.

Кроме того, партии и общественные организации могут влиять на бизнес через средства массовой информации, путем проведения массовых акций, пикетирований, поддержки забастовок работников и т.д.

Похожие слова можно сказать и относительно **социо-этнической среды**, в которой действует организация. Она включает в себя общественную мораль, культуру, традиции и верования людей на территории (в регионе, стране), где работает организация. Ее влияние на организацию опосредованное – через людей, которые приходят на работу и привносят в организацию эти факторы.

Природно-географические факторы оказывают наибольшее влияние на предприятия сельского хозяйства, добывающей промышленности, транспорта.

Для анализа ключевых элементов **внутренней среды** удобно представить предприятие как совокупность пяти важнейших подсистем (рис. 3.4).

Первые три подсистемы определяют ресурсы предприятия; четвертая – «охватывает», организует ресурсные подсистемы. Отсюда следует ее смысл, как подсистемы производственного менеджмента.

Пятая подсистема определяет цели системы в целом (бизнес-организации), использующиеся критерии достижения этих целей, показатели степени их достижения и обеспечивает внешние связи предприятия. Так как цели и внешние связи предприятия имеют преимущественно экономический смысл, это еще раз подтверждает экономическое содержание пятой подсистемы.



Рис. 3.4. Внутренняя среда бизнес-организации (предприятия)

Таким образом, для *внешнего наблюдателя* предприятие предстает как **большая социально-экономическая система**. *Экономическая* – так как решает экономические задачи и действует в макроэкономической (внешней) среде. *Социальная* – так как представляет собой группу людей, преследующих общие цели. *Большая* – так как отличается большим числом и разнообразием элементов и связей, многоуровневостью и существенными различиями между свойствами отдельных элементов и системы в целом, несводимостью к одной какой-либо структуре, невозможностью оценки его одним критерием.

3.5. Основы системного подхода в управлении

В предыдущем разделе был уже сделан вывод о том, что предприятие является большой социально-экономической системой. При этом, однако, не было введено само понятие системы. Сложность, комплексность и всеобщий характер управления делают возможным его анализ только с позиций системного подхода. Он основан на представлении изучаемых объектов и явлений в виде систем с присущими им свойствами.

Система – это философская категория. Поэтому существует большое число ее определений. Самое простое и краткое из них звучит так.

Система – это организованное сложное целое, или совокупность элементов, образующих единое целое.

Рассмотрим основные системные законы (свойства систем).

1. **Организованность** – это свойство систем проявлять взаимозависимое поведение частей в рамках целого для достижения стоящих перед системой целей.

Структура – неперенный атрибут всякой организованной системы.

Структура – это качественно определенный, относительно устойчивый порядок внутренних взаимосвязей элементов системы, или это совокупность элементов и связей между ними.

Именно структуру системы видит внешний наблюдатель, изучающий ее. Поэтому определения структуры и системы так близки между собой.

2. **Целостность** – означает появление в системе новых свойств, не присущих любому отдельно взятому ее элементу, т.е. системных свойств. С другой стороны это означает, что любой элемент системы может обладать свойствами, не присущими системе в целом.

Это указывает на объективную противоречивость систем: **при сколь угодно высоком уровне организации системы отдельные ее элементы имеют свои характерные особенности, цели и тактики поведения.**

Появление новых системных свойств имеет еще одно название – синергизм или *синергия*.

3. **Иерархия** – это многоуровневость систем. Она позволяет рассматривать при необходимости любой элемент системы как систему же, но более низкого уровня.

Иерархичность систем обусловлена иерархичностью целей. У системы есть цель. Иерархичность – это различие между целями системы и целями её элементов (подсистем), которые являются для неё подцелями.

4. **Гомеостаз** – это свойство систем сохранять в процессе взаимодействия с внешней средой значения своих основных характеристик в допустимых пределах. Основными (существенными) называются характеристики, нарушение которых ведет к *деструкции* системы. Важно, что при различных состояниях внешней среды существенные характеристики остаются стабильными, обеспечивая равновесие системы со средой.

Для установления равновесия системы с внешней средой применяются регулирование и саморегулирование или адаптация.

Регулирование предполагает воздействие на систему извне. Оно присуще техническим или *закрытым* системам.

Саморегулирование предполагает формирование новых целей внутри системы, т. е. действие ее *собственной системы управления*. Оно присуще только *открытым социальным системам*, где обязательно присутствует **разум**. Открытая система находится в постоянном активном взаимодействии со внешней средой.

Управляемость систем. Любая система содержит элементы (подсистемы) управления, которые контролируют соответствие между результатом действия системы и поставленной целью. Фактически орган управления системы постоянно сравнивает внешние условия и результат действия с установкой. Если заданная цель выполняется, орган управления системы не делает никаких дейст-

вий. Если есть несоответствие между заданной целью и результатом действия системы, то орган управления воздействует на элементы исполнения таким образом, чтобы это несоответствие исчезло. Система в таких случаях действует.

Решения органа управления зависят от наличия и величины несоответствия (рассогласованности) результата действия системы и её цели. Установку (задание цели для данной системы) всегда задаёт верхняя (старшая) в иерархии система. Она может меняться, в зависимости от «интересов» этой старшей системы. Таким образом, система управляется путём ввода извне в её орган управления цели, либо формирования этой цели внутри системы разумом, а сам орган управления управляет системой путём включения или выключения функций элементов исполнения.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию целиком в единстве составляющих ее частей и в неразрывной связи с меняющимся внешним миром. С точки зрения системного подхода руководство представляет собой процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленных целей. Управляя трудовыми и материальными ресурсами, руководитель обеспечивает производство продукции/оказание услуг и, в то же время, координирует и интегрирует деятельность своих подчиненных. Воздействуя на своих подчиненных, занятых в производственном процессе, он, тем самым, через них воздействует на материальные ресурсы, вовлеченные в производство.

Системный подход оказывает влияние на управление только через сознание руководителей. Важны для эффективного управления понимание руководителями того, что промышленная организация является *открытой системой*, активно взаимодействующей с внешней средой, восприятие ими принципов обратной связи, других системных свойств организации. Руководитель также обязан понимать важность взаимосвязей между различными задачами управления, опасность изолированных решений.

3.6. Управление как информационный процесс: общесистемный аспект

Управление пронизывает все сферы жизни природы и человеческого общества. Управление осуществляется:

- в технических системах (управление машинами, оборудованием),
- в биологических системах (управление стадами животных),
- в социальных системах (руководство людьми, или менеджмент).

Анализ процессов управления во всех этих областях показывает, что им присущи общие закономерности. Наука о наиболее общих законах управления в технике, природе и обществе называется **кибернетикой**.

Кибернетика рассматривает управление, как информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре и преследующий заданные цели. Процесс управления всегда предполагает наличие двух объектов: органа (субъекта) управления и объекта управления (рис. 3.5).

Субъект управления преобразует по определенному закону информацию состояния в командную информацию, подчиняющую поведение объекта управления определенной цели.

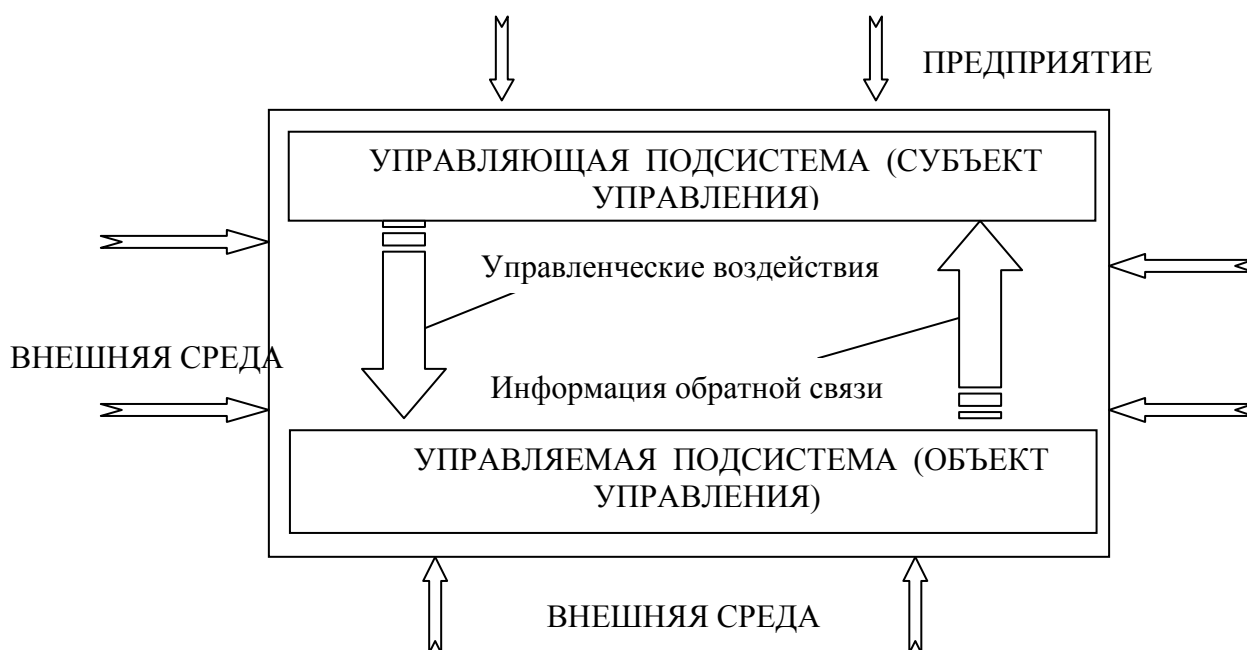


Рис. 3.5. Замкнутый контур управления предприятием

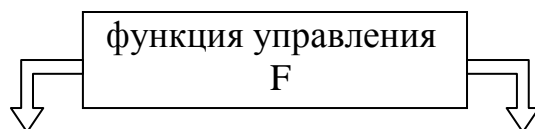
Важным отличием открытых социально-экономических систем, к которым относятся любые бизнес-организации, является то, что цели управления могут, как поступать в них извне, так и формироваться/корректироваться в самой системе (в субъекте управления).

Рассмотрим информационный процесс на примере управления большой социально-экономической системой – предприятием. В контуре управления происходит преобразование информации, которое может быть формализовано следующим образом:

$$y(t+\Delta t)=F(x(t)),$$

где: F – функция преобразования информации состояния в командную информацию (в управленческие решения), $x(t)$ – информация состояния в текущий момент времени, $y(t+\Delta t)$ – командная информация на шаг вперед, Δt – дискрета управления. Переменные x и y – суть многомерные вектора.

Рассмотрим содержательное наполнение функции управления. Подготовка и принятие управленческих решений представляют собой процесс содержательного преобразования информации состояния в управленческую информацию. Будучи по сути неформальным, творческим процессом, он включает в себя также ряд формализуемых моментов.



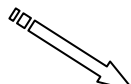
<p><i>Объективная составляющая функции управления</i> – это такая часть работы по принятию решений, которая поддается формализации, что позволяет передать ее помощникам или ЭВМ.</p>	<p><i>Субъективная составляющая функции управления</i> – это не формализуемая часть работы менеджера, позволяющая ему принимать окончательные решения на основе объективной информации, но с использованием интуиции, опыта.</p>
---	--

МЕНЕДЖЕР



На основе:

- 1) цели управления
- 2) информации об объекте управления
- 3) информации о состоянии окружающей среды



Выбирает:

- 1) по определенным правилам
- 2) из множества возможных вариантов
- 3) единственное лучшее на его взгляд управленческое решение.

Процесс управления – это процесс выработки и контроля исполнения управленческих решений.

Решение – один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, технологическими, управленческими (их мы и будем рассматривать).

Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от этого. Тем более это касается России, где большинство организаций проходят первые этапы своего развития и очень важно, какую технологию принятия решений они выбирают.

Известны различные подходы к процессу подготовки и принятия решений. В рамках каждого подхода можно выделить определенную совокупность последовательно применяемых приемов и методов, этапов и процедур, имеющих прямые и обратные связи, которую называют *технологией принятия решений*. В данном контексте термин «подход» и «технология» в определенном смысле являются синонимами.

Большое влияние в любой технологии на принятие решения оказывают личностные качества лица, принимающего решение. Люди по-разному относят-

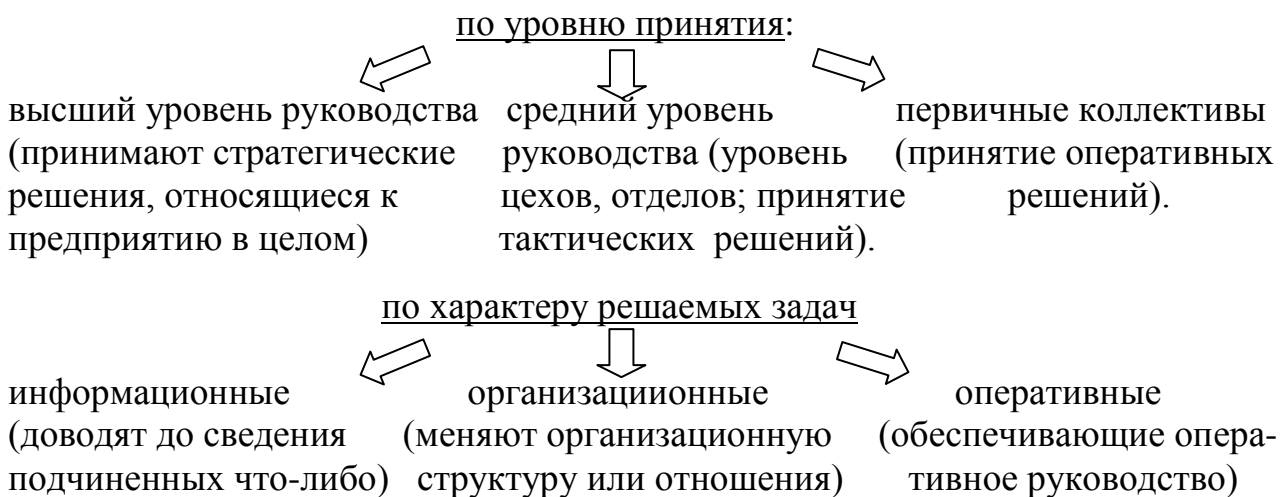
ся к риску, к оценке отдаленных последствий принятых ими решений, к воздействию их на достижение целей других людей.

Определение того, чем руководствуется лицо, принимающее решение, как использует аргументы, каковы психологические аспекты этого процесса – важная и сложная задача. Эта сложность усугубляется тем, что многие количественные оценки, используемые при подготовке решений («веса» целей, критериев), носят субъективный характер. Многие решения принимаются интуитивно. Часто лицо, принимающее решение, не в состоянии четко осмыслить, как он сделал это.

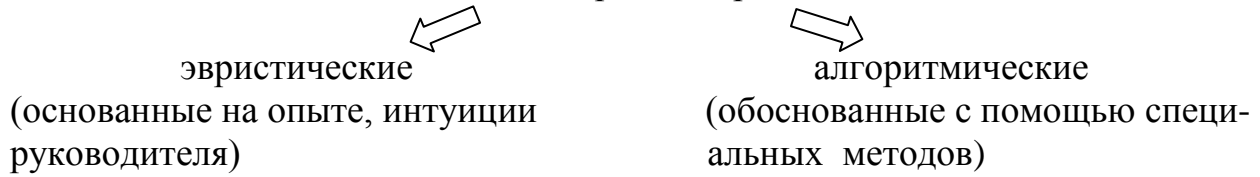
Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) целенаправленность,
- 2) эффективность,
- 3) обоснованность,
- 4) адресность, т.е. направленность конкретным исполнителям,
- 5) своевременность, т. е. исполнителю должно быть оставлено достаточно времени для выполнения решения,
- 6) правомочность:
 - 6.1) решение не должно противоречить правовым и нормативным актам,
 - 6.2) руководитель должен иметь право принимать подобное решение,
- 7) непротиворечивость:
 - 7.1) решение не должно противоречить предыдущим решениям,
 - 7.2) решение не должно противоречить решениям других руководителей,
- 8) осуществимость: решение может быть выполнено в заданные сроки при имеющихся ресурсах,
- 9) четкость, т.е. невозможность трактовать решение двусмысленно,
- 10) полнота, т.е. решение должно содержать всю информацию, необходимую для его выполнения,
- 11) краткость изложения,
- 12) ясность и понятность, когда решение выражено доступными средствами,
- 13) этичность по отношению к подчиненным.

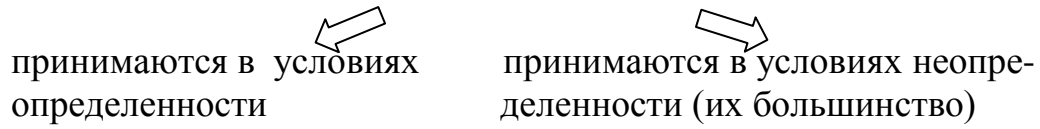
Классификация принимаемых управленческих решений



по методам принятия решений



в зависимости от характера исходной информации



как принимаются решения



Модуль 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- 4.1. Делегирование, ответственность и полномочия
- 4.2. Принципы формирования структуры системы управления организацией
- 4.3. Линейно-функциональная структура управления организацией
- 4.4. Дивизиональные структуры управления организациями
- 4.5. Проектная и матричная структуры управления
- 4.6. Аппарат и технические средства управления
- 4.7. Выводы

Специализация и разделение труда в организации значительно увеличивают его производительность. Труд одних работников можно характеризовать как управленческую деятельность. Их главная задача – выработка управленческих решений. Задача других работников – исполнение принятых решений. Их труд является исполнительским. Однако если в организации не будут четко определены и скоординированы отношения между работниками и подразделениями, эффективность специализации будет потеряна.

Установление формальных отношений в организации должно рассматриваться как процесс создания ее *структуры*, которая дает людям возможность эффективно работать вместе для достижения их общих целей.

Имеется два аспекта организационного процесса. Одним из них является *деление организации на подразделения* соответственно ее целям и стратегиям. Вторым, более фундаментальным, хотя часто менее осязаемым аспектом устройства организаций является установление *взаимоотношений полномочий*, которые связывают руководство различных уровней и исполнителей и обеспечивают возможность распределения и координации решаемых задач.

4.1. Делегирование, ответственность и полномочия

Инструментом, при помощи которого руководство устанавливает отношения внутри организации, является делегирование (рис. 4.1).

Делегирование в теории управления, означает *передачу заданий и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение этих заданий с использованием полученных полномочий*.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. *Если некоторая задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам*. Это во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления за-

ключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который *превращает человека (работника организации) в руководителя*.



Рис. 4.1. Содержание процесса делегирования

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачи именно в то время, когда их организации становились большими. Таким образом, это одна из основных проблем, связанных с *ростом организации*.

Ответственность представляет собой *обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их успешное разрешение*.

Важно понимать, что делегирование реализуется только в случае передачи задач и полномочий, но не ответственности. Собственно *ответственность не может быть делегирована в полной мере*, т. к. руководитель не может размыивать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение задачи, не обязано выполнять ее лично, а может делегировать на нижележащий уровень, оно остается ответственным за ее выполнение. Поэтому говорят об *условном делегировании ответственности*.

Таким образом, различают два вида ответственности:

- 1) *управленческая ответственность* руководителя за выполнение *всех* задач, поставленных перед его подразделением, независимо от того, кто выполняет эти задачи,
- 2) *исполнительская ответственность* сотрудника за выполнение *только* порученной лично ему задачи.

Делегируется только исполнительская ответственность, управленческая ответственность всегда остается за руководителем

Объем ответственности – вот главная причина высоких окладов топ-менеджеров.

Если работник принял ответственность за выполнение некоторой задачи, то организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой *ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее работников на выполнение поставленных задач.*

Ограничения или *пределы полномочий внутри организации* обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно или существующими в традициях организации. Работники, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, что преследуется по закону, даже, если такое превышение оказалось необходимым для выполнения делегированных задач.

Значительная часть полномочий руководителя определяется традициями, стереотипами, этическими нормами, культурными обычаями общества, то есть *внешней средой*, в которой функционирует организация.

Люди подчиняются приказаниям начальника в значительной степени из-за того, что это социально приемлемое поведение. Это с одной стороны ограничивает область полномочий, с другой – поддерживает их.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия решений, называются *централизованными*. Степень централизации можно установить, анализируя количество, важность и последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, а также определяя объем контроля руководителей за работой подчиненных.

Различают несколько типов полномочий. Среди них решающую роль играют линейные полномочия.

Линейные полномочия – *это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.* Таким образом, передача линейных полномочий отражает «вертикальное» разделение труда руководителей. «Горизонтальное» же разделение труда определяется перечнем выполняемых каждым руководителем функций.

Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. *Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией (уровнем централизации управления, должностными инструкциями, правилами и т. п.), законом или обычаем.*

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого *цепь команд* играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Именно по цепи команд идет командная информация «сверху-вниз» и информация обратной связи «снизу-вверх».

Тяжелым путем пришло неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что превышение нормы управляемости может привести к возникновению проблем. Это еще одна типичная проблема роста организации. В течение какого-то времени, пока организация невелика, ее руководитель держит все под своим контролем. Но, в конце концов, когда новое предприятие превращается в крупную установившуюся организацию, это становится физически неисполнимо.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Предлагался широкий диапазон: от 7 до 25 подчиненных. Однако, современные исследования показывают, что величина нормы не может быть определена однозначно. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и способности руководителя – все это играет роль в ее определении.

Очевидно лишь одно: если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии выполнять свои функциональные обязанности.

Еще одним источником проблем может стать тот факт, что делегирование требует *эффективных коммуникаций*. Для надлежащего выполнения полученных заданий подчиненные должны *точно понимать, чего хочет руководитель*. Делегирование связано также с такими элементами управления, как *мотивация труда* и *лидерство в коллективе*.

Как и во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, характеристики обеих сторон, и руководителя, и подчиненных имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, **У. Ньюмен** перечислил ряд причин, по которым руководители могут отказываться делегировать задачи и полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности.

Он приводит пять причин отказа руководителя от делегирования.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».
2. Отсутствие доверия к подчиненным.
3. Боязнь риска.
4. Неумение осуществлять эффективный контроль для предупреждения возможных срывов выполнения заданий.
5. Отсутствие способности руководить.

Подчиненные, согласно У. Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам.

1. Подчиненный несамостоятелен; он считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он только считает так.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Третий принцип формирования структур управления – **установление оптимального уровня централизации управления**, т.е. распределения полномочий по уровням руководства.

При формировании структуры управления организацией следует также учитывать ее кибернетическую, т. е. формальную сущность. Так в соответствии с **законом необходимого разнообразия**, сформулированным У. Уэшби, система управления организации для эффективного выполнения своих функций должна иметь информационно большее разнообразие, чем объект управления, а потому организационно отделяться от него. Другими словами, организация, чтобы сохранить свою целостность, выжить и иметь способность хорошо выполнять свои функции при постоянно и быстро меняющейся внешней среде и внутренних изменениях в самой организации, должна иметь информационную насыщенность и каналы коммуникаций, способные в любой момент оказывать такое информационное воздействие субъекта на объект управления, которое соответствовало бы по форме и содержанию задачи достижения ее целей в изменившейся ситуации.

Варианты разделения управленческого труда по горизонтали и вертикали приводит к формированию той или иной *структуры управления организацией*. Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, в наибольшей степени отвечающую целям и миссии организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Такая модель в теории организации называется *нормативной*. Это в некотором смысле *идеальная модель* организации, или такая модель, *какой она должна быть*. В отличие от нее выделяют *дескриптивную* модель организации – фактически сложившуюся модель такую, *как она есть*, с сильными и слабыми сторонами, проблемами, активными и деструктивными элементами, диспропорциями структур и функций и т. д.

При практическом формировании *структуры управления организацией* или организационном проектировании исходят из нескольких различных подходов. При этом основа – линейная иерархическая структура – остается практически неизменной, различные наслоения лишь трансформируют ее. Рассмотрим различные типовые оргструктуры управления.

4.3. Линейно-функциональная структура управления организацией

Линейно-функциональную организационную структуру называют традиционной или классической, поскольку она была первой изучена и применена на практике. При функциональной структуризации каждая из частей организации имеет свою четко определенную *функциональную направленность* в деятельности организации или *сферу решаемых задач*. Это, например, производство, бухгалтерский учет, маркетинг, закупки и т. д. (рис. 4.3).

Опыт показывает, что подобные структуры широко используются в промышленности и сегодня. Они рациональны в небольших и средних по размеру организациях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных внешних условиях, решающих стандартные управленче-

ские задачи. Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 4.1.

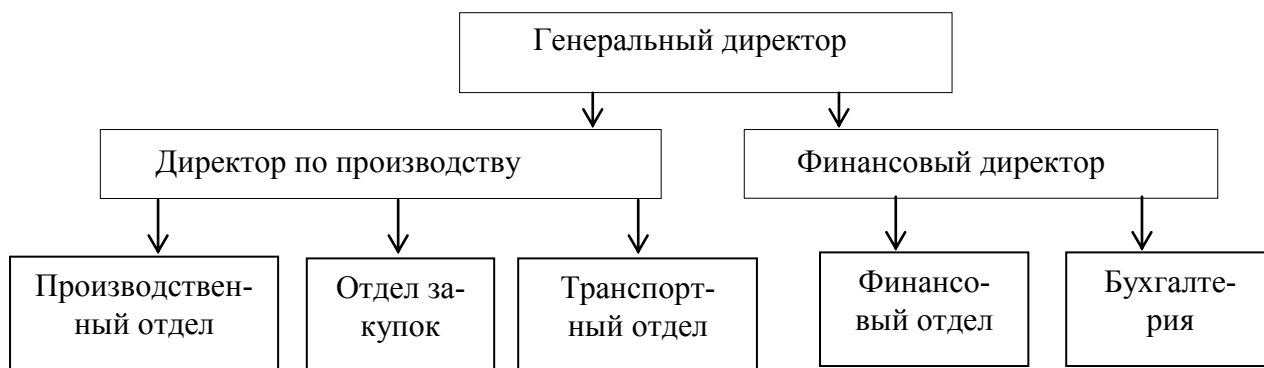


Рис. 4.3. Пример линейно-функциональной оргструктуры управления

Таблица 4.1.

Преимущества	Недостатки
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию; обеспечивает лучшие условия информационной поддержки; облегчает подготовку новых специалистов; упрощает подмену заболевших или ушедших в отпуск	Подразделения могут быть заинтересованы в реализации <i>своих целей и задач</i> более, чем <i>общих целей организации</i> . Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями и не способствует достижению лучших результатов деятельности организации
Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях	В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной

Однако уже давно специалисты поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает потребностям развития бизнеса. При анализе размеров, до которых доросли или планировали дорасти бизнес-организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы будет приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на десятки или даже сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Такая система характеризуется как высокоиерархичная.

В дополнение к высокой степени иерархичности, многие из крупных фирм с линейно-функциональной системой управления распространили свою деятельность на *обширные географические регионы*, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила *диверсификация* деятельности фирм. Современные фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности, вы-

пускают очень разнообразную продукцию. Аналогичным образом, некоторые фирмы производят однотипные товары, рассчитанные на несколько различных групп покупателей.

4.4. Дивизиональные структуры управления организациями

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, совершенствованием технологий и изменениями внешней среды, используют **дивизиональную организационную структуру**. Суть ее в делении фирмы на *дивизионы* – подразделения, руководство которыми упрощается ввиду снижения степени иерархичности системы управления (рис. 4.4). Высшее руководство фирмой здесь решает стратегические задачи и координирует работу дивизионов. Выработка тактических решений и оперативное руководство остается за менеджерами дивизионов. На самом деле видно, что дивизиональный подход к управлению лишь формализует и доводит до оптимума практику делегирования линейных полномочий и децентрализации власти в фирме.

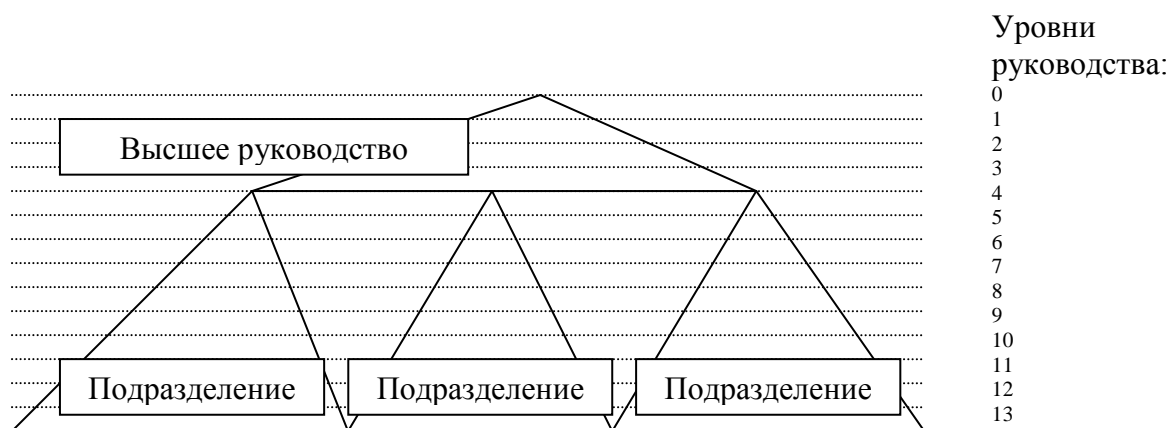


Рис. 4.4. Схема снижения степени иерархичности управления фирмой при переходе к дивизиональной структуре системы управления

В соответствии с отмеченными выше тенденциями деление организации на дивизионы происходит по следующим признакам:

- по видам товаров или оказываемых услуг,
- по группам покупателей (рынкам),
- по географическим регионам.

А. Дивизионально-продуктовая структура. Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. В этих условиях несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько большого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации. Это и окажется решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «Проктер энд Гембл» и «Дженерал Моторс». Решение ими было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой отделения создавались по основным продуктам. В настоящее время

большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют такую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются руководителю дивизиона, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 4.5).

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. В результате, происходит сближение центров затрат и центров прибыли, что облегчает их контроль, усиливается соблюдение графиков отгрузок и т. д. Недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же работ для различных видов продукции.



Рис. 4.5. Пример дивизионально-продуктовой оргструктуры управления

В. Дивизиональная организационная структура, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент однотипных товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. В этой ситуации целесообразно все подразделения организации группировать вокруг определенных потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых, юношеской литературой, технической, учебниками для высшей и средней школы, литературой по искусству, словарями и энциклопедиями. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга, производственный и др.

Возможна другая схема создания дивизионально-потребительской структуры. В ней на первом месте стоит функциональное деление, на втором – ориентация на группы потребителей. Пример – организация дирекции по сбыту (функциональная служба) АО «Северсталь». Офис продаж здесь построен по принципу дивизионально-потребительской структуры (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Пример комбинированной оргструктуры управления службы сбыта АО «Северсталь», ориентированной на потребителя

Подобные структуры появились недавно и в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т.д. Налицо ориентация на различные группы потребителей.

С. Дивизионально-региональная организационная структура. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает также связь организации с клиентами.

Примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них можно встретить подразделения, дея-

тельность которых охватывает весьма обширные географические зоны, которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения.

4.5. Проектная и матричная структуры управления

Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для выполнения сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной единственной задачи.

Чистые проектные структуры встречаются достаточно редко. В них временная сводная группа специалистов по существу представляет собой уменьшенную копию постоянной функциональной структуры организации. Руководителю проекта при этом полностью подчинены все члены группы и все выделенные на проект ресурсы. В случае небольших проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб становятся недопустимыми. В этом случае создается матричная организационная структура.

В **матричной организации** члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 4.7).

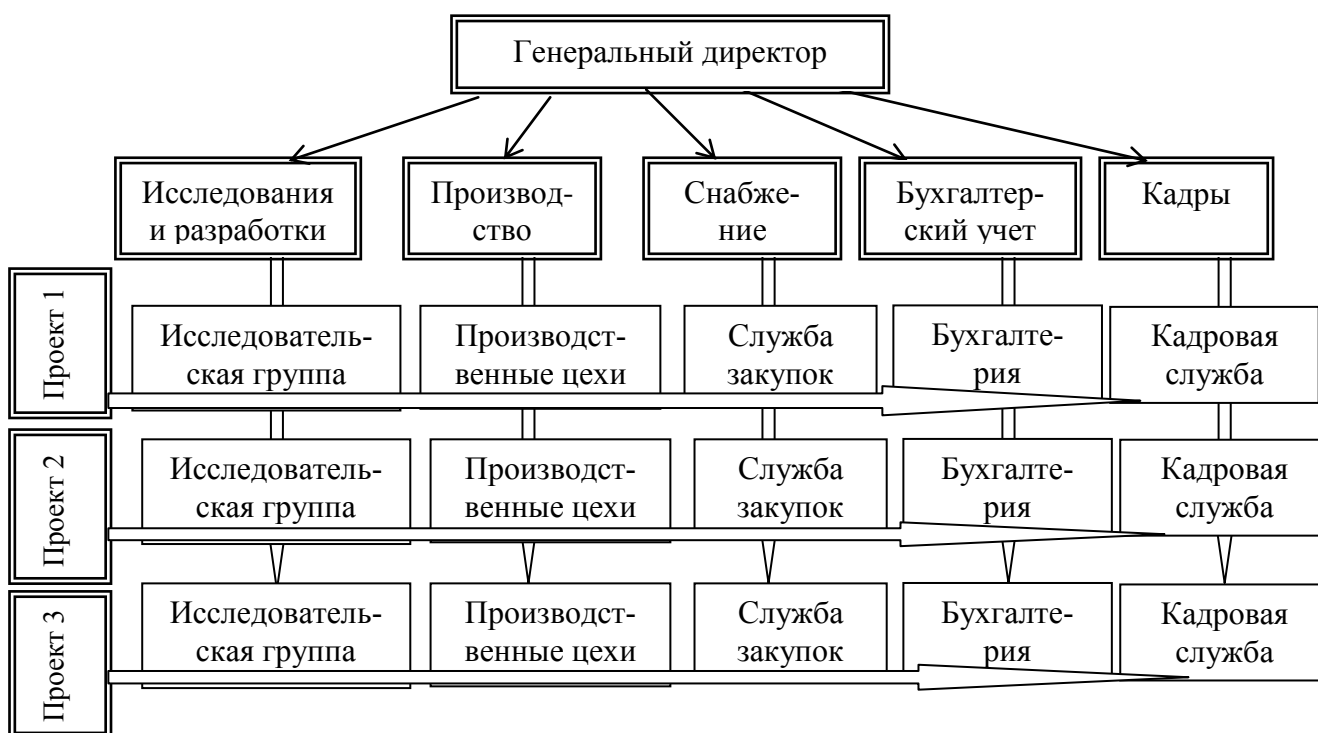


Рис. 4.7. Пример матричной оргструктуры управления

Руководитель проекта обладает так называемыми *проектными полномочиями*. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых консультативных полномочий.

Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации. *Руководители функциональных отделов* и служб также делегируют руководителю проекта некоторые из своих прав и обязанностей.

Руководители проектов в матричной организации отвечают, как минимум, за планирование проекта в целом и за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, в процессе его исполнения. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту должны передаваться в их полное распоряжение.

Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Эта структура создает также объективные основы для возникновения конфликтов, отходя от принципа единоначалия и создавая конкуренцию проектного и функционального руководства за ограниченные ресурсы организации. Тем не менее, она широко используется в различных отраслях промышленности и является наиболее перспективной.

4.6. Аппарат и технические средства управления

Одним из элементов системы управления является ее *аппарат*.

С точки зрения выполняемых функций сотрудники системы управления организации дифференцируются на три основные категории: руководители; специалисты; технические исполнители (рис. 4.8).

СТРУКТУРА АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ отражает *форму разделения и кооперации управленческого труда*.



Рис. 4.8. Схема формирования аппарата управления

При этом первые распоряжаются ресурсами организации и принимают решения об их использовании. Специалисты хотя и не обладают административной властью, но, являясь экспертами в определенной области, оказывают помощь руководителям в принятии управленческих решений. Приведенное разделение носит условный характер, поскольку сегодня достаточно сложно найти

«чистого» руководителя, специалиста и даже исполнителя. В большинстве случаев сотрудники совмещают две и даже три роли.

К *техническим средствам управления* относятся в первую очередь ПК, локальные и глобальные компьютерные сети, средства телекоммуникации и связи. Сегодня невозможно переоценить их роль в управлении, поскольку известно, что тот, кто обладает информацией, тот владеет миром.

В настоящее время требования к системе управления предприятием характеризуются неуклонным ростом и динамизмом развития. Менеджеры должны постоянно отслеживать деловую среду, так как она непрерывно изменяется. Происходящие изменения оказывают большое влияние на практику менеджмента. Деловая среда стала очень изменчивой в результате глобализации рынков, возрастающей конкуренции, технологических нововведений, недостаточного государственного регулирования и других факторов.

4.7. Выводы

Состав органов и субъектов управления, находящихся во взаимосвязи и взаимоподчиненности и осуществляющих функции управления, *выражает организационную структуру системы управления.*

Организационная структура управления определяется в процессе *организационного проектирования* (рис. 4.9). Она отражает масштабы производства и его территориальное расположение, особенности технологии изготовления продукции или оказания услуг, уровень автоматизации управленческих работ и даже личностные характеристики руководителей.

Важнейшей чертой оргструктуры системы управления является ее иерархичность, а ее ведущей количественной характеристикой – число уровней иерархии управления, или «расстояние между высшим и низшим звеном организации». Причем, чем больше это расстояние, тем выше степень иерархичности организации.

Практика свидетельствует о том, что высокоиерархичные организации достаточно эффективны с точки зрения контроля за распределением и использованием ограниченных ресурсов, они обеспечивают высокую степень концентрации усилий на отдельных направлениях деятельности предприятия и т. д. В то же время, недостатками излишней централизации и многоуровневости являются:

- раздувание аппарата управления, который, в конце концов, начинает работать сам на себя,
- рост затрат на управление,
- оторванность руководителей от непосредственных исполнителей,
- оторванность исполнителей друг от друга,
- ограничение самостоятельности сотрудников,
- высокая инертность системы управления,
- снижение скорости прохождения информации (оперативности управления),

– возникновение технических ошибок при прохождении информации (снижение достоверности информации) и др.

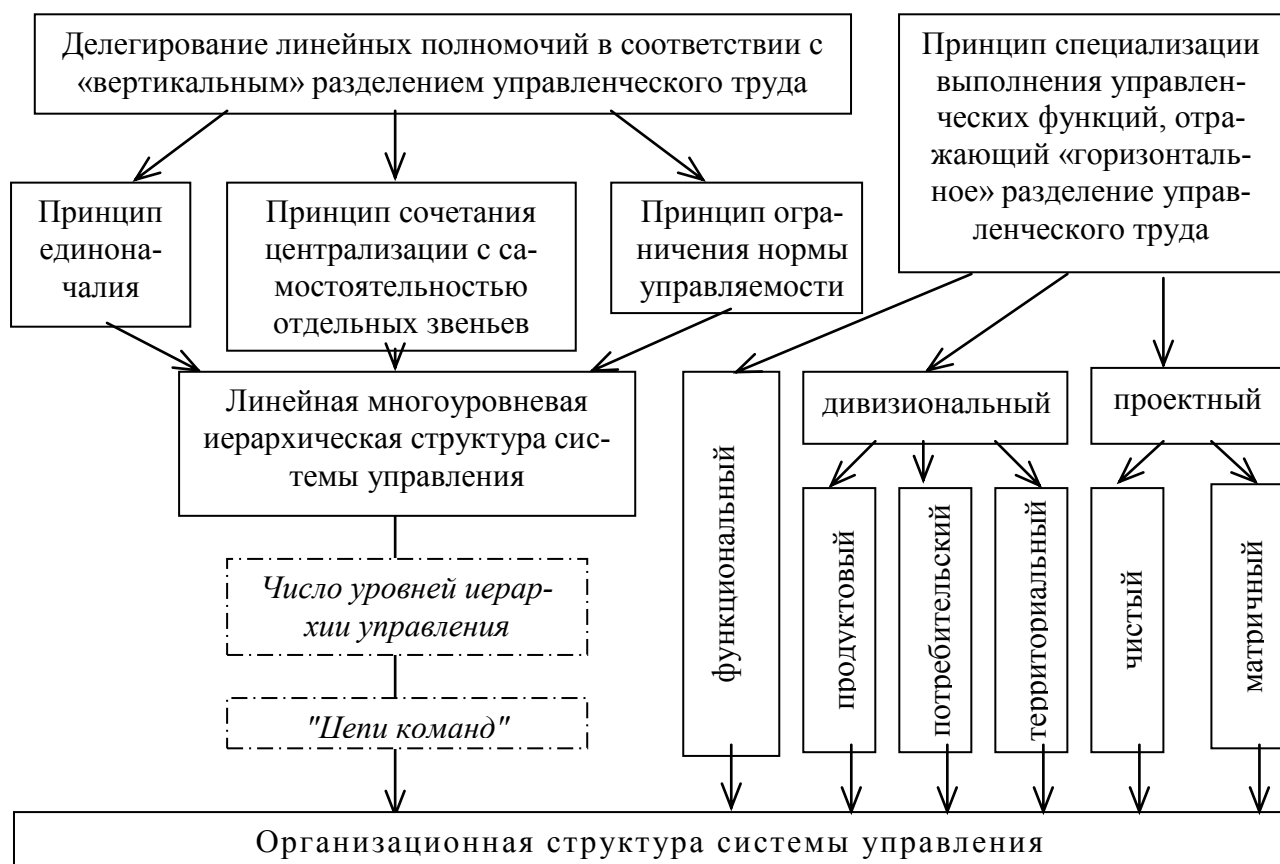


Рис. 4.9. Принципы формирования организационных структур управления

Известно, что один из законов Паркинсона гласит: «Всякая организация склонна существовать сама для себя и увеличивать как число своих задач, так и число работников, нужных для их выполнения». Суть в том, что увеличение числа задач никому, кроме самих руководителей организации, не нужно.

Организации с меньшим числом иерархических уровней более динамичны, легче приспосабливаются к переменам, хотя и требуют более высокого уровня ответственности и подготовленности от своих сотрудников. Несмотря на последний недостаток, тенденция к сокращению числа уровней управления прослеживается сегодня довольно отчетливо. Причем в ряде случаев это сокращение носит радикальный характер, например, при создании команд исполнителей при проведении реинжиниринга бизнес-процессов. Такие оргструктуры носят название «плоских» структур управления. В качестве одного из примеров можно сослаться на компанию «Дженерал Моторз», которая еще в начале 80-х годов сократила число иерархических уровней на своих сборочных заводах с 22 до 6, что позволило ей повысить гибкость производства, разделить с рабочими ответственность за качество продукции, использовать их интеллектуальный потенциал для повышения конкурентоспособности компании на высокотехнологичном рынке.

Модуль 5. ОСНОВЫ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

5.1. Методы руководства

5.2. Диалектика объективного и субъективного начал организации

5.3. Формы и факторы мотивации труда подчиненных

5.4. Стили руководства

5.5. Роль и функции руководителя

5.6. Этика руководства

5.7. Организационное поведение

5.8. Модели организационного поведения

5.1. Методы руководства

Как уже отмечалось ранее, работа менеджера заключается не только в выработке управленческих решений, но и в обеспечении их выполнения подчиненными. В этом смысле управление организацией со стороны менеджмента осуществляется посредством системы методов, т.е. *различающихся по своей мотивации, приемов воздействия на участников производственного процесса, а через них и на само производство.*

Основные методы руководства коллективом можно подразделить на следующие группы:

- экономические,
- организационно-распорядительские,
- административно-правовые,
- социально-психологические.

Важная группа – **экономические методы**, охватывает планирование и экономический анализ деятельности предприятий, основана на учете *системы экономических интересов работников*, на принципах самокупаемости, самофинансирования предприятий и *материального стимулирования* труда. Подробнее они рассматриваются в экономических дисциплинах.

На предприятии всегда существует необходимость в координирующей роли управления, которая бы обеспечила согласованную работу всех его подсистем. Эта роль обеспечивается с помощью организационно-распорядительских методов. На основе четкой *организационной структуры* управления и строго детерминированных *функций всех участников* производственного процесса они позволяют разрабатывать и исполнять управленческие решения.

Для рационального действия на предприятии экономического механизма необходима организация всей его хозяйственной деятельности. Поэтому нельзя противопоставлять организационные и экономические методы управления.

Методы организационного воздействия определяют временные и пространственные связи, количественные и качественные соотношения между различными подсистемами и подразделениями предприятия, регламентируют функции, права и обязанности каждого работника. Четкое организационное регламентирование само по себе вносит порядок в процесс производства и управления и не требует большой распорядительной деятельности.

Методы распорядительского воздействия должны быть направлены в основном на устранение непредвиденных отклонений в ходе производства, а также на изменение организационных норм (т. е. структуры и функций) в ответ на научно-технический прогресс и социальное развитие коллектива.

Методы распорядительского воздействия тесно смыкаются с **административно-правовыми методами** управления. Сущность последних заключается в одностороннем праве вышестоящих органов управления и лиц отдавать *юридически обязательные для исполнения указания* (постановления, директивы, приказы, распоряжения) подчиненным им органам или работникам по вопросам их служебной деятельности.

Неисполнение этих указаний влечет установленную законом (правовые методы) или внутренними нормативными документами организации (административные методы) ответственность. Причем, максимальное административное наказание работника – увольнение.

Вопрос о соотношении административных и экономических методов в управлении предприятием аналогичен вопросу о соотношении централизации и децентрализации в управлении. Административные методы объективно присущи управлению, поскольку управлять – значит подчинять деятельность управляемых общим целям и задачам организации. Следовательно, нельзя противопоставлять административные методы экономическим.

Отдавая дань важности рассмотренных выше методов, нельзя забывать и о том, что в организационные и административные взаимоотношения вступают люди с присущими им личностными психологическими особенностями. Кроме того, между работниками предприятия возможны отношения, выходящие за рамки производственной деятельности. Это так называемые *неформальные отношения*. Руководство людьми в организации предполагает учет и рациональное использование всех видов отношений, складывающихся в коллективе, как формальных, так и неформальных межличностных отношений.

Социально-психологические методы управления воздействуют на духовные потребности работников через их психологические, культурные, семейные и другие личностные интересы и особенности.

Такая мотивировка действий работников оказывает все возрастающее влияние на результаты их труда. Научно-технический прогресс и социальное развитие общества вызывают рост не только квалификации работников, но и общего уровня образования и культуры, общественной сознательности, моральной зрелости людей. Без учета этого невозможно достичь необходимых обществу результатов производственно-хозяйственной деятельности.

Кроме того, следует учитывать, что в любой контакт, в любое деловое взаимодействие человек обязательно привносит личные отношения к партнеру по общению. Другими словами, *субъективное отношение к деловому партнеру*, всегда накладывает отпечаток на характер и эффективность такого общения.

Например, руководителю гораздо легче наказать того подчиненного, который ему лично неприятен, и гораздо труднее отказать в просьбе тому, кто ему симпатичен. Сотрудник может пойти навстречу человеку, пользующемуся его расположением, и отказать в той же просьбе, человеку ему неприятному, используя для этого множество имеющихся «лазеек» в инструкциях, правилах и т.д. Необходимость поддерживать постоянные деловые контакты с человеком, вызывающим скрытую личную неприязнь, часто приводит к открытым конфликтам, нарушающим нормальные деловые взаимоотношения в коллективе.

Может показаться, что тот *эмоциональный, личный фон*, который сопровождает всякое деловое взаимодействие – неизбежное зло, снижающее эффективность работы человека, как элемента организации, что идеальным является взаимодействие работников, лишенных каких бы то ни было пристрастий и эмоций. Однако, это не так. Социально-психологические процессы являются препятствием к достижению организацией своих целей только в том случае, когда их существование игнорируют или действуют вопреки ним.

Отмечая важность социально-психологических методов управления, остановимся подробнее на анализе диалектики и истории развития промышленных организаций, а также роли, отводимой в них человеку.

5.2. Диалектика объективного и субъективного начал организации

Можно выделить два «условно чистых» вида организаций:

- **инструментальная**, т.е. предельно формализованная, подобная машине с четко выраженной иерархией отношений и строго детерминированными функциями каждого элемента, в которой люди - это «винтики» (пример: армия);
- **естественная**, без четко выраженной структуры с максимальной свободой действий каждого индивидуума (пример: общества по интересам).

Реальным организациям присущи черты обоих чистых видов организаций, вследствие чего они внутренне противоречивы по своей природе. С одной стороны, промышленная организация должна быть машиноподобной, что естественно следует из глубокого разделения труда, структурности технологических процессов и т.п. С другой стороны в ней должны присутствовать признаки естественности, так как:

1) невозможно формализовать все функции, на все составить инструкции; в случае возникновения непредвиденных ситуаций в ее работе, даже самая регламентированная организация должна допускать существование субъектов деятельности (т.е. людей) внутри себя;

2) людям свойственны социально-психологические особенности, разные интересы и поведение, стремление объединяться в неформальные группы и т.д. все то, что противоречит жесткой регламентации их работы;

3) чем жестче регламентация в организации, тем больше вероятность того, что она может стать инструментом в руках людей, групп людей, либо вышестоящих организаций в деле достижения целей, не имеющих ничего общего с формально определенными для этой организации.

Несмотря на двойственную природу организации, инструментальность все же является *необходимым* условием её существования.

Если организация неинструментальна, то она вообще не может рассматриваться как организация.

Наличие инструментальности, в то же время, недостаточно для того, чтобы организация начала выполнять свои функции. Для этого ее необходимо наполнить субъективным естественным содержанием. Это *достаточное* условие для создания организации.

Управление организацией также должно строиться с учетом диалектики взаимодействия ее естественности и инструментальности, а значит – с использованием всей совокупности методов управления.

Обратимся к первым шагам развития производственных организаций. Их первоначальная инструментальная структура соответствовала основному принципу разделения труда: упрощать, разделять работу на мельчайшие элементы делать ее понятной настолько, чтобы с ней мог эффективно справиться неграмотные и необученные рабочие. Таким образом, в рамках развития капиталистического общества развивалась *инструментальная организация*, почти в чистом виде. Ее пик приходится на 20-30 года нашего столетия (пример: конвейер Форда).

Сегодня условия кардинально изменились: есть немало рядовых сотрудников, чье образование полнее, знания глубже, а умение отстаивать свои убеждения выше, чем у руководителя. Никто из нас не нуждается в том, чтобы каждый шаг его контролировался и регламентировался подробнейшими инструкциями. Разделение труда на мельчайшие операции, которое в прошлом принесло огромные успехи, сегодня приводит к неудовлетворенности и протестам людей.

Еще в 1930-1934 годы проводимые в США эксперименты показали, что «людям нравится ощущать собственную значимость». Это ставило под сомнение господствовавшее тогда учение о том, что человек по природе ленив и заставлять работать его можно только манипулируя поощрением и наказанием. Но до середины 60-х годов прошлого века новое понимание роли человека не принималось на вооружение менеджерами.

Результат был налицо: неправильная структура занятости, низкая требовательность и слабое стимулирование способных работников, эгоистическая мораль, власть, поставленная под сомнение. Эти и другие факторы приводят к нарастанию безразличия, напряженности отношений, а в итоге разрушают общественное производство. Все это – последствия попытки заставить *современных людей* работать во *вчераших инструментальных* организациях.

Россия также проходит эту фазу развития общественного производства, однако намного позже, чем западные страны. На рубеже XXI века в нашей стране мы воочию видим те же признаки, которые были характерны для организаций в странах запада в 60-е годы прошлого столетия.

Решением этой проблемы является развитие самих организаций. Они должны достичь такой степени зрелости, чтобы люди видели в деятельности организации общую со своей целью, чтобы понимали, что эта цель может быть достигнута путем комбинации сильных сторон каждого из них. Люди должны снова научиться понимать и признавать друг друга. Такое развитие *гуманизации* и следующее за ним повышение эффективности труда возможно только в организации, где более существенны признаки *естественности*.

Первая естественная организация, основанная на сознательной работе свободных людей, появилась именно в России в 1917 году. Однако, исторический парадокс состоит в том, что с середины XX-го века капиталистические страны постепенно переходят к естественным организациям, и в конце 70-х годов они становятся в их хозяйстве доминирующими, а в СССР и в России, начиная с конца 30-х годов и практически до сих пор, преобладают признаки инструментальных организаций. Причем, в 30-е – 40-е годы они были подавляющими.

5.3. Формы и факторы мотивации труда подчиненных

В процессе управления руководитель использует три формы воздействия на подчиненных. Так как они определяют мотивы выполнения его распоряжений подчиненными, то их называют формами мотивации труда исполнителей. Руководитель должен знать основы мотивации труда своих подчиненных и уметь использовать их для повышения эффективности работы коллектива.

Мотивация труда – ключ к пониманию поведения человека в трудовом процессе и возможностей воздействия на него.

- 1. Форма принудительной мотивации** с использованием властных полномочий руководителя. Ей соответствует *принуждение* – приказ, который исполнитель обязан выполнить.
- 2. Форма материальной мотивации**, использующая механизм экономических интересов, т.е. общность интересов исполнителя, коллектива и общества. Ей соответствует *побуждение* к работе, материальная заинтересованность.
- 3. Форма социальной мотивации**, основанная на обращении к личности человека, к кругу его духовных ценностей. Ей соответствует *убеждение* человека.

Как видим, формы мотивации деятельности исполнителей основаны на различных методах управления.

Чем же мотивируют люди свое поведение, приступая к работе?

- А. Материальная заинтересованность** – естественный, но далеко не единственный и не всегда самый важный, фактор мотивации труда.

Чтобы этот фактор «работал» важно не допускать «уравниловки»; необходимо, чтобы материальное вознаграждение соответствовало затратам труда, а также – понятию о социальной справедливости.

Б. Интерес к выполняемой работе. Исследования ученых показывают, что часто это главный мотивирующий труд фактор. Работа дает человеку возможность:

- 1) показать окружающим свои возможности и способности, заслужить авторитет коллег и руководителей;
- 2) добиться успеха, т.е. достичь поставленные самому себе цели;
- 3) получить удовольствие от логики и осмысленности своих действий;
- 4) приобрести новые знания и умения;
- 5) познать собственные возможности, осуществить самооценку (пусть отрицательные результаты, но знать их);
- 6) удовлетворить свою любознательность, найти нечто новое, ранее не известное; это – творческий поиск, романтика труда.

Интерес к выполняемой работе поддерживается:

- 1) сводным выбором профессии, характера и места работы для каждого работника (определено Конституцией РФ);
- 2) хорошей организацией труда (зависит от руководителя);
- 3) хорошими условиями труда (зависит от руководителя);
- 4) возможностью выбора свободного режима труда и отдыха (особенно важно для людей творческих специальностей, молодых мам, людей, совмещающих работу с учебой, и совмещающих работу в нескольких местах);
- 5) содержательностью трудовой деятельности (это главное).

Содержание труда определяется возможностью для исполнителя самостоятельно принимать решения в разнообразных нестандартных ситуациях при выполнении сложной творческой работы с использованием своих знаний, умений, опыта и интуиции.

В. Ощущение собственной значимости, причастности к общему делу (своей фирмы, своего государства, всего человечества).

Человек нормальный видит свое предназначение не только в том, чтобы есть, пить, спать, но и в том, чтобы сделать что-либо полезное для людей.

Г. Карьерный рост важен как фактор мотивации не только и не столько с точки зрения достижения материального благополучия. Главное в нем – это получение *власти над людьми*. Важна также возможность более полного раскрытия человеком своих возможностей, стремление к успеху и признанию окружающих. Таким образом, карьерный рост частично объединяет в себе предшествующие факторы мотивации труда.

Д. Удовлетворение потребности в общении с людьми своего круга. Люди большую часть своего времени проводят на работе. Круг общения здесь намного шире, чем в семье, дома. Как правило, эмоциональный фон общения

более насыщен. Потребность в общении с подобными себе, в защите с их стороны, в поддержке коллектива, в отнесении себя к некой общности людей – это одна из естественных важнейших потребностей человека.

Удовлетворение этой потребности очень зависит от состояния психологического микроклимата в коллективе. Особенно чувствительны к этому женщины, причем, чем старше, тем больше.

Е. Удовлетворение условиями труда, удобное расположение места работы; иногда приобретают самостоятельное значения. Возможность значительную часть своего времени провести в хороших условиях особенно важна для пожилых людей.

5.4. Стили руководства

Направленность и сила воздействия методов управления коллективом, форм мотивации труда исполнителей, психологический климат в коллективе в решающей мере зависят от личности руководителя и стиля его руководства.

Различают три *стиля руководства*, основанных на переплетении названных выше форм воздействия руководителя на подчиненных.

Авторитарный – основанный на принуждении в постановке задач и выборе методов их решения. Требуется передачи четких инструкций исполнителям. Необходим при руководстве слабым коллективом или при организации работы в экстремальных ситуациях.

Демократический – основанный на побуждении и убеждении. Подчиненные сами выбирают методы решения поставленных руководителем задач. Метод хорош, когда подчиненных не очень много и когда они хорошо знают свою работу.

Пассивный – предполагающий минимальное управление высококвалифицированными работниками при выполнении ими работ, не требующих жесткой координации.

Подчиненные также классифицируются на активных, равнодушных и резистивных.

Как выглядит на практике тот или иной стиль руководства?

Жесткий руководитель. Подчиненным работа не приносит удовлетворения. Каждый под любым предлогом старается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – ужесточения контроля. Подчиненные отказываются от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность с руководителем. Эта их позиция, в свою очередь, укрепляет администратора в его пренебрежительном отношении к работникам. Коллектив в результате разваливается.

Мягкий руководитель. Не упускает возможности поболтать с подчиненными, выпить с ними чаю, поговорить о болезнях. При этом забываются производственные задачи и все ждут, что вот-вот кто-то начнет за них работать. Не исключено, что это кому-то нравится. Конфликты в таком коллективе оказываются «под сукном» на столе у руководителя, да и как он пойдет на нарушение

гармонии? Сотрудники теряют интерес к работе. Из коллектива уходят самые активные личности. Остаются те, кто хочет пить чай с начальником.

Компромиссный стиль руководства. Хорош только как отправная точка для дальнейшего развития, т.к. не обеспечивает идеальный результат (рис. 5.1).

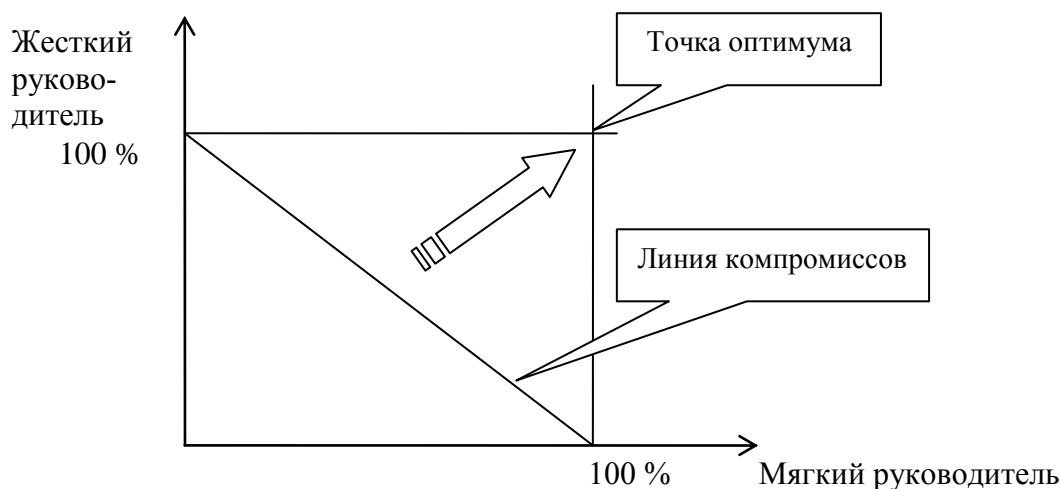


Рис. 5.1. Схема формирования идеального стиля руководства

Идеальный стиль руководства. Достижим ли идеал? Да, если руководитель знает мотивацию труда каждого своего подчиненного и пользуется этим знанием. При этом: максимальная мягкость при выборе методов решения производственных задач, распределении заданий и т.д. и максимальная твердость при обеспечении их решения выбранными общими методами.

5.5. Роль и функции руководителя

Невозможно переоценить роль руководителей, менеджеров в организации. **Руководитель** – это *тот член коллектива*, который организует работу людей и отвечает за ее результаты перед вышестоящим руководством. Этим определяется повышенная ответственность руководителя и, соответственно, большие права, которыми он располагает. Причем, *руководитель ответственен не только перед вышестоящим органом управления, но и в не меньшей степени – перед коллективом, работу которого он организует.*

Требования к руководителю в настоящее время значительно повышаются. Уходит в прошлое мнение, что руководить может любой волевой человек. Сегодня от руководителя требуется высокий профессионализм, самостоятельность в принятии решений, умение учитывать интересы и психологические особенности своих подчиненных, умение пользоваться всем арсеналом *методов управления и факторов мотивации труда* подчиненных.

Роль и функции руководителя в значительной степени зависят от его *места в иерархии управления.*

А. Руководитель первичного трудового коллектива (бригадир, мастер, руководитель группы, бюро, лаборатории, сектора) организует работу исполнителей и часть работы, как правило, самую сложную, берет на себя. Степень его

воздействия на коллектив определяется его *профессионализмом, качеством труда и трудовой дисциплиной*.

Функций руководителя первичного коллектива множество, однако, можно назвать основные из них:

- 1) распределять задания между исполнителями с учетом их загрузки, квалификации и интересов;
- 2) создавать материальные условия для высокопроизводительного труда;
- 3) стимулировать быстрое и качественное решение производственных задач;
- 4) контролировать деятельность подчиненных;
- 5) стимулировать и поддерживать процесс повышения профессионально-квалификационного уровня исполнителей;
- 6) поддерживать спокойный деловой микроклимат в коллективе;
- 7) своевременно предупреждать и разрешать возникающие конфликты;

Несмотря на кажущуюся незначительность, роль руководителей первичных трудовых коллективов в деле повышения эффективности управления производством невозможно переоценить. Они составляют основную массу руководителей, они работают «плечо к плечу» и исполнителями, что и определяет их значимость.

Б. Руководители среднего уровня (начальники цехов, отделов) – так называемые управляющие, линейные руководители или администраторы, которые осуществляют руководство в основном через руководителей подчиненных им коллективов. Их профессиональные знания играют, как правило, второстепенную роль, а на первый план выступает умение поставить цели и задачи перед коллективом, координировать работу первичных коллективов, создавать материальные условия для их работы. Другими словами – на первый план выходят *знания и умения менеджера*.

В. Руководители высшего уровня (директорат, топ-менеджеры) осуществляют стратегическое руководство предприятием, ставя глобальные цели и воздействуя на коллектив через руководителей среднего звена.

5.6. Этика руководства

Взаимное уважение руководителя и подчиненных является условием их плодотворной совместной работы. Особое значение здесь имеет морально-этическая сторона управления и личность руководителя, т.к. тон в его отношениях с подчиненными задается именно руководителем.

Рассмотрим связанные с этим требования к руководителям первичных трудовых коллективов. Важнейшими из них являются:

- равные отношения со всеми подчиненными;
- учет индивидуальностей подчиненных;
- личная дисциплина и обязательность слова;
- равные отношения с подчиненными как в официальной, так и в неофициальной обстановке (умение «установить дистанцию» с подчиненными);

– приоритет моральной поддержки над моральным осуждением.

Дополнительно можно указать такие пожелания, как:

–обращаться с подчиненными на «Вы»,

–называть их по имени и отчеству,

–чаще общаться с подчиненными для того, чтобы лучше узнать их и т.д.

Требования к этике во взаимоотношениях управляющего с руководителем нижнего звена:

положительные моменты

– привлекать руководителя нижнего звена к выработке управленческих решений на более высоком уровне;

– зачислять руководителя в резерв на замещение должности управляющего;

– в присутствии коллектива выражать ему благодарность за хорошую работу.

отрицательные моменты

– вмешиваться в работу руководителя нижнего звена, отменяя или изменяя его решения;

– длительное время держать подчиненного руководителя без изменения его служебного положения;

– в присутствии коллектива объявлять взыскание руководителю, осуждать его за плохую работу.

Контроль – одна из важнейших функций руководителя. В массах работников широко бытует мнение о его *репрессивной направленности*. Поэтому залогом успешного и эффективного для управления коллективом контроля является его *правильная организация* и *этичное проведение* менеджером.

Вопреки сложившемуся мнению, очевидно, что контроль не должен быть репрессивным. Наоборот, он должен подчеркивать значимость контролируемой деятельности! Долгое отсутствие контроля и интереса со стороны руководителя может сигнализировать подчиненному о малозначимости и ненужности выполняемой им работы.

Таким образом, контроль – это *услуга*, которую управляющий должен оказывать своим подчиненным. В потребности контроля со стороны подчиненного выражается его стремление к признанию результатов труда и качества работы, стремление напрямую контактировать с руководителем, желание, чтобы его воспринимали как ответственного работника.

Однако руководители часто допускают ошибки в процессе проведения контроля. Рассмотрим их подробнее.

1. Плох тот руководитель, который связывает контроль результатов работы подчиненных с поиском «козлов отпущения». *Подозрительность* не стимулирует труд подчиненных и их хорошее отношение к начальнику.

2. *Тотальный контроль* порождает небрежность исполнителей. Он делает людей несамостоятельными и нерадивыми. Они допускают все больше ошибок. «Лучше бы я сам все сделал» – говорит начальник, и все продолжается по-прежнему. Начальник перегружен работой, которую он делает за подчинен-

ных, а подчиненные возмущаются, почему их руководитель не выполняет всех своих функций по отношению к ним.

3. *Скрытый контроль* вызывает только досаду и желание уберечься от него любыми путями.

4. *Контроль для проформы*. Поверхностный контроль с надеждой ничего не обнаружить, не имеет смысла и только развращает исполнителей.

5. *Недоведение результатов контроля до подчиненных*. Такой контроль теряет всякий смысл.

6. *Неэтичное доведение результатов контроля до подчиненных*. Результаты контроля, даже отрицательные, должны быть гласными и использоваться для исправления ошибок. В этом его смысл. Однако, сообщая результаты контроля подчиненным, руководитель должен придерживаться известных этических норм.

5.7. Организационное поведение

С конца XX-го века в общей теории менеджмента получает все большее развитие направление, связанное с изучением и совершенствованием социально-психологических методов управления. Последнее время его выделяют в отдельную научную дисциплину – «Организационное поведение» [19].

Организационное поведение – это поведение людей (индивидуумов и групп) в организациях.

Организационное поведение – научная дисциплина, которая изучает организационное поведение и позволяет определить практические пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Цель организационного поведения – помочь менеджерам овладеть навыками управления поведением людей в процессе труда и постоянно совершенствовать эти навыки.

Организационное поведение формируется в процессе взаимодействия многих сил, которые можно разделить на 4 группы (рис. 5.2).

Важнейший вопрос, который исследует эта наука, это вопрос о трудовой мотивации. В целом существует несколько зарубежных теорий трудовой мотивации. Их классификация показана на рис. 5.3.

Основные теории мотивации принято разделять на две группы – *содержательные* и *процессуальные*. В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей, их профессиональной деятельности. В процессуальных теориях раскрывается то, по каким закономерностям организовано целостное мотивированное поведение с учетом взаимодействия мотивов с другими процессами – восприятием, познанием, коммуникацией.



Рис. 5.2. Факторы, формирующие организационное поведение

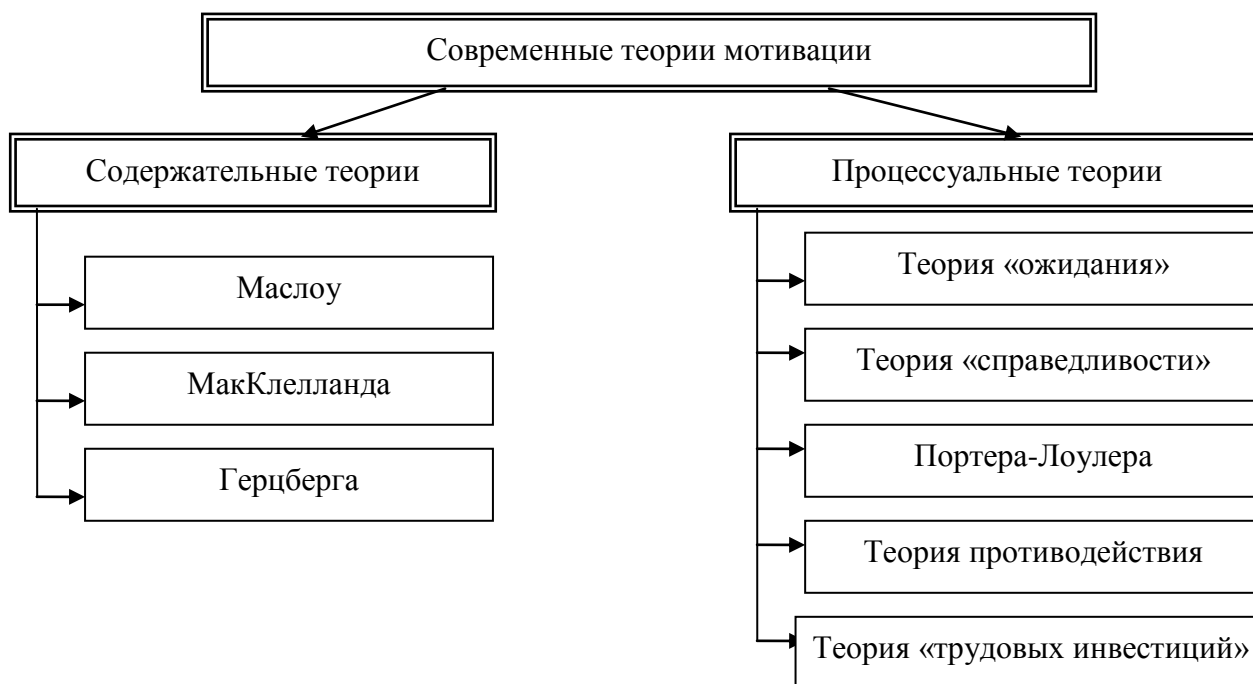


Рис. 5.3. Классификация современных теорий мотивации

Содержательные теории мотивации. В эту группу входят две очень известные концепции – теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда.

Концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу. Основные положения данной концепции состоят в следующем. Все потребности личности подразделяются на пять основных групп (рис. 5.4).

1. Физиологические потребности. Они необходимы для выживания организма, лежат в основе гомеостатической регуляции. Это – потребность в еде, воде, отдыхе, сексуальном удовлетворении, убежище и т.д.

2. Потребности в безопасности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей; в уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены; в защите от неустроенности, боли, гнева, страха.

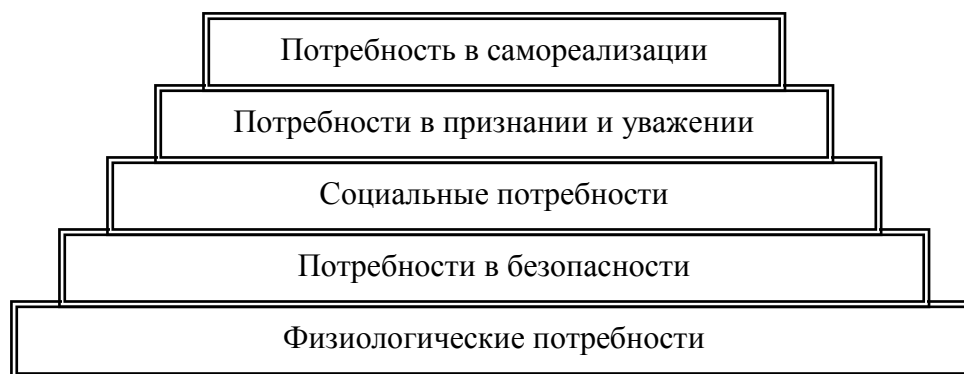


Рис. 5.4. «Пирамида потребностей» по Маслоу

3. Потребности в социальных связях (социальные потребности). Они еще называются потребностями причастности, а главные из них — потребности в социальной присоединенности к группе и принадлежности к ней; в социальных контактах, в любви, в позитивном отношении со стороны других, в социальных взаимодействиях как таковых.

4. Потребности в уважении включают, во-первых, потребности в уважении со стороны других – в признании ими личных достижений, компетентности, личностных качеств и достоинств; во-вторых, потребность в самоуважении.

5. Потребности самоактуализации — это потребности личности в реализации своих потенциальных возможностей и способностей, в росте собственной личности, в понимании, осмыслении и развитии собственного «Я».

Пять групп потребностей одновременно являются и пятью основными уровнями потребностей, расположенными в виде строгой иерархической структуры соподчиненности. Это означает, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализируются) только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Например, если человек испытывает сильный голод (уровень 1), то именно он является главным мотивирующим фактором поведения. Лишь после того, как эта потребность будет удовлетворена, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей других уровней — в частности, безопасности, социального признания и др. Удовлетворение потребностей нижележащих уровней является обязательным условием и причиной актуализации потребностей вышележащих уровней.

Существует несколько основных закономерностей организации этих групп потребностей. Так, высшие потребности являются генетически более поздними. Чем выше уровень потребностей, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто их удовлетворение и тем легче от них на время

освободиться. Жизнь на более высоких уровнях потребностей обуславливает и более высокую биологическую эффективность — большую продолжительность, лучшее здоровье, более высокий тонус.

Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные. Удовлетворение их чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, приносит счастье, радость, обогащает внутренний мир.

Концепция А. Маслоу играет, таким образом, очень важную роль в понимании реальных мотивов трудовой деятельности, демонстрируя, сколь в действительности широк спектр человеческих мотивов и какова их относительная значимость, каковы приоритеты в их удовлетворении. Тем самым она показывает руководителю систему мотивационных факторов, на основе которых должна строиться и разворачиваться мотивирующая функция управления.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней по концепции А. Маслоу:

Социальные потребности.

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении.

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении.

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Вместе с тем эта концепция помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, побудительные причины управленческой деятельности как таковой. Так, в частности, в ней раскрывается особая и вполне самостоятельная категория потребностей — в социальном признании, в уважении, в самораскрытии и самореализации личности. Именно эти потребности являются наиболее мощны-

ми стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния.

Можно видеть, что *мотивы управления* – это, в основном, мотивы высших уровней, а *мотивы исполнения* – наоборот. «Человек, – пишет А. Маслоу, – должен быть тем, чем он может быть». Это — одна из потребностей человека – такая же, как и все остальные. Она, однако, развита у людей не в одинаковой мере и наиболее выражена у самоактуализирующихся личностей. Они могут стремиться реализовать свое «Я» в разных сферах – науке, политике, бизнесе, искусстве, но чаще – просто в своей повседневной профессиональной деятельности.

Именно мотивация самоактуализации является одним из главных стимулов общекарьерной направленности личности. Она тесно связана с мотивацией достижения.

Концепция мотивации Д. МакКлелланда. Не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, этот автор основное внимание уделил высшим – специфическим личностным потребностям (*«вторичным»*). Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость. Эта концепция также относится к группе содержательных теорий мотивации, так как в ней рассматриваются три основные группы потребностей (рис. 5.5): *во власти, в успехе, в причастности* (партиципативная потребность).



Рис. 5.5. Основы мотивации по Макклелланду

Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти как таковую. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в уважении и самовыражении. Люди с развитой потребностью *во власти* характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций.

Управленческая деятельность, бизнес часто являются благодатной почвой для людей такого типа, поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Но, как подчеркивает Д. МакКлелланд, «...потребность во власти – еще не есть способность властвовать». Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип карьеристски ориентированного «на себя в деле», а не «на дело в себе» руководителя.

Потребность в успехе (или, как ее сейчас принято обозначать, мотивация достижения) — вторая базовая потребность личности. Д. МакКлелланд одним из первых показал, что человеку свойственно не просто «хотеть чего-то», но и оп-

ределять для себя уровень овладения, достижения объектом своего желания – выработать для себя «планку» достижений. От степени ее развития в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, и само предпочтение личностью этого типа деятельности.

Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения – стремление избежать неуспеха. Сочетание двух этих потребностей («достигнуть успеха» и «избежать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска. Люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают не высокие, но и не низкие уровни риска, а некоторый средний его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, однако они избегают и ситуаций с минимальным риском.

Схема факторов мотивации труда, предложенная Герцбергом, показана на рис. 5.6.

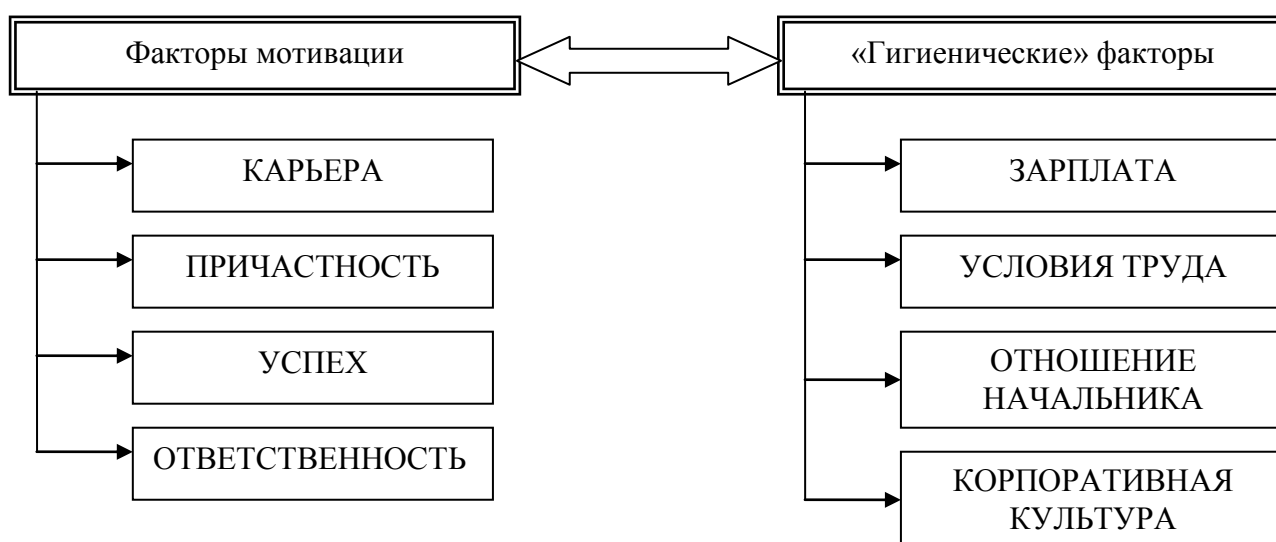


Рис. 5.6. Основы мотивации по Герцбергу

Процессуальные теории мотивации. Поведение человека зависит от восприятия и понимания им ситуации, от прогнозирования последствий выбранного типа поведения.

Теория «ожидания» В. Врума. В данной концепции ключевую роль играет понятие ожидания. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события. При раскрытии структуры мотивации и самого процесса поведения особое внимание в этой теории уделяется трем основным взаимосвязям. Во-первых, это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов. Во-вторых, это ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений. В-третьих, это — субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения.

Валентность — это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие определенного вознаграждения.

Теория «справедливости». В данной теории исследуется еще одна очень важная переменная, сильно влияющая, как показывает практика, на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. Если в результате, они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

Теорией противодействия. В подавляющем большинстве мотивационных концепций управления предполагается, что исполнители являются пассивными реципиентами управленческих действий, направленных на обеспечение их мотивации. В теории противодействия доказано, что это далеко не так: исполнители (подчиненные), как правило, активно стараются влиять на систему вознаграждения.

Мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера. Эта концепция является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий — «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от: 1) ценности («стоимости») вознаграждения; 2) степени реального удовлетворения; 3) затрачиваемых и «воспринимаемых» усилий; 4) способностей и индивидуальных особенностей человека; 5) осознания человеком своей роли в процессе труда («ролевых восприятий»). Наиболее важным выводом модели Л. Портера и Э. Лоулера является то, что **результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом.**

Теории «трудовых инвестиций». Ее главное положение состоит в следующем. Чем большие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «вкладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он не только результативнее, но и мотивированнее. Особо следует подчеркнуть, что функцией инвестирования являются не только результаты труда, но именно удовлетворенность от него.

Невозможно, считают представители этого подхода, добиться высокой мотивации без значительных личных усилий (вложений) в работу самой личности. Одним из следствий этого вывода является важное положение данной теории, подтвержденное многочисленными исследованиями: оказалось, что **и результативность, и удовлетворенность тем больше, чем выше исполнители расце-**

нивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности.

Теория инвестиций имеет существенное практическое значение для организации управления, для деятельности руководителя. Она показывает, что именно величина инвестирования подчиненными своего труда в достижение корпоративных целей является одним из сильных мотивирующих факторов, содействует повышению общей эффективности организации.

Наибольший интерес представляет современная теория, развивающая представление о мотивации поведения человека в виде пирамиды. Согласно ей природа человека строится на 6 основных понятиях, которые можно выстроить в структуру, показанную на рис. 5.7.

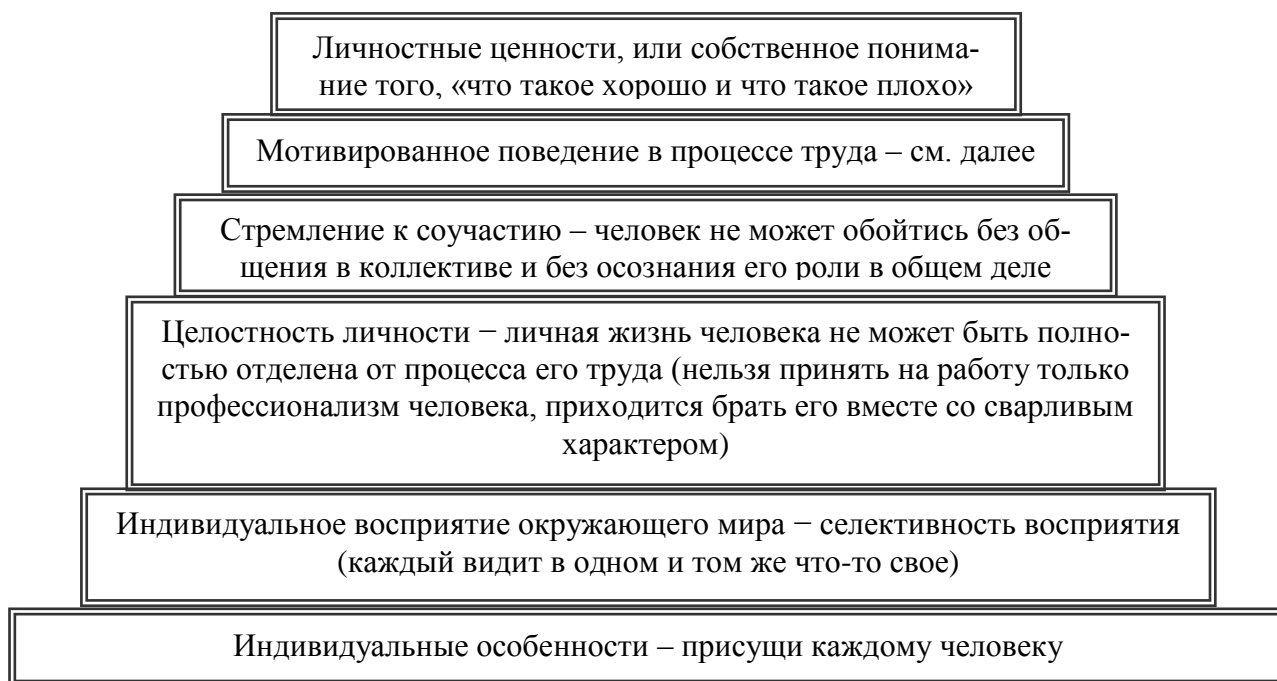


Рис. 5.7. «Пирамида» личностных характеристик человека

В соответствии с этой теорией, **мотивированное поведение человека в процессе труда** определяется следующими четырьмя принципами:

- труд также естественен для человека, как еда или отдых,
- человек не является прирожденным лентяем, и его иногда негативное отношение к труду – это результат *приобретенного* отрицательного опыта,
- заложенный в человеке потенциал творчества позволяет ему в благоприятных условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность и работу,
- решая поставленные задачи, человек может самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс.

5.8. Модели организационного поведения

Интерес представляют четыре основные **модели организационного поведения**, основанные на переплетении факторов мотивации труда и психологиче-

ских ожиданий работников. Они расширяют представление о стилях руководства, как показано в табл. 5.1.

Авторитарная модель аналогична рассмотренному ранее авторитарному стилю руководства. **Модель опеки** предполагает, что сотрудникам постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах, и в результате они чувствуют себя вполне удовлетворенными жизнью. Однако это чувство не является сильным стимулом и вызывает лишь *пассивное сотрудничество*. В любой момент работник может быть «перекуплен» конкурентами, заплатившими ему больше. Поэтому эффективность этой модели лишь ненамного выше, чем авторитарной. Она хорошо работает в странах с относительно низким уровнем жизни.

Таблица 5.1

Признаки модели	Модели организационного поведения			
	Авторитарная	Опекающая	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис	Власть	Экономические ресурсы	Эффективное руководство	Партнерство
Методы воздействия менеджера на подчиненных	Принуждение	Побуждение	Убеждение, поддержка	Лидерство в команде
Мотивация труда работника	Подчинение	Материальная заинтересованность	Интерес к выполняемой работе	Ответственное поведение
Психологические результаты для работника	Полная зависимость от руководителя организации	Зависимость от организации	Причастность к общему делу организации	Самодисциплина в рамках достижения общих целей
Удовлетворенность потребностей работника	В существовании	В экономической безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работника в процессе труда	Минимальное	Пассивное	Активное	Энтузиазм

Поддерживающая модель ориентирована на обеспечение возможностей для совершенствования навыков работников, повышения их чувства ответственности, на создание атмосферы, благоприятной для увеличения вклада каждого в достижение общей цели. Внимание менеджера должно переключиться с *контроля за работниками на активную поддержку их роста и роста показателей их работы*. Модель наиболее эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, так как она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра своих потребностей.

В настоящее время признано, что моделью XXI века будет **коллегиальная модель**, основным отличием которой от всех прочих является уход от явного руководства коллективом в смысле его подчинения менеджеру. Однако переход к этой модели выдвигает очень высокие профессиональные требования, как к руководителю, так и к исполнителям.

Модуль 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ. КОНФЛИКТНОСТЬ НОВОВВЕДЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Виды конфликтов
- 6.2. Структура конфликта
- 6.3. Действия руководителя по разрешению конфликтов
- 6.4. Объективность возникновения конфликтов нововведений
- 6.5. Этапы сопротивления работников нововведениям
- 6.6. Типы психологических барьеров на пути нововведений
- 6.7. Способы преодоления сопротивления нововведениям
- 6.8. Роль лидеров изменений

6.1. Виды конфликтов

Конфликт можно определить как острое эмоциональное противостояние сторон, преследующих разные, обычно противоположные и несовместимые цели.

Рассмотрим подробнее организационный конфликт, т. е. конфликт в рамках организации, вызываемый ею и влияющий на эффективность ее работы. Другие конфликты (личностные, политические, национальные, бытовые и др.) рассматриваться не будут, хотя очевидно, что, приходя на работу в свою организацию, в свой коллектив, люди могут принести с собой отголоски домашних ссор, конфликтов в транспорте и т.п., либо вступить на рабочем месте в конфликт по сугубо личностным соображениям. Эти конфликты также могут найти отражение в делах самой организации, однако эффективно повлиять на ход такого конфликта руководитель не может. С другой стороны любой организационный конфликт может перейти на межличностные отношения и выйти за пределы организации.

Таким образом, между двумя видами конфликтов нельзя провести резкую черту, т.к. *невозможно полностью отделить поведение работника от поведения человека, выполняющего функции этого работника.*

В то же время, надо по возможности разделять конфликты:

- 1) для исключения смешения личных симпатий и антипатий и оценки деловых качеств людей, а также – обратное – перехода в деловом конфликте «на личности»;
- 2) для выявления причин конфликта в целях их устранения, т.к. причины могут лежать вне организации и даже быть общесистемными;
- 3) так как только организационные конфликты при определенных условиях могут играть положительную роль в развитии коллектива.

6.2. Структура конфликта

Организационные конфликты представляют собой продолжение, субъективное отображение вполне объективных противоречий, не зависящих от воли конфликтующих сторон. Бывает трудно даже обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, т.к. их разделяют множество посредников.

Этапами перехода проблемной ситуации в конфликт являются:

- 1) формирование целей и попытка их достижения одной из сторон;
- 2) блокирование достижения этой цели другой стороной;
- 3) идентификация лиц, групп, организационных структур, противостоящих друг другу (ключевой момент перехода объективной проблемной ситуации в ее субъективное отображение в виде конфликта);
- 4) разрастание, углубление конфликта с учетом субъективных характеристик, т.к. *протекание конфликта невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников.*

Ситуация.

Время и место: торжественное подведение итогов соревнования между подразделениями фирмы, занимающейся FAST FOOD. Актный зал, в соседнем помещении уже накрыты столы.

Инцидент и оппоненты: названо кафе-победитель, но в этот момент старший менеджер фирмы по качеству встал и сказал, что проверка этого кафе показала значительные нарушения. Вслед за этим встала пожилая директор этого кафе и стала стыдить молодого человека: он ходит в их кафе, питается отдельно, в очереди не стоит, т.к. она сама его обслуживает. Но недавно из-за занятости она отказала ему в индивидуальном обслуживании. Теперь он припомнил ей это, т.е. перенес личную обиду на служебные отношения.

Объективная основа этого конфликта существовала всегда. Она в том, что один из руководителей фирмы имеет право контролировать и требовать выполнения подчиненными всех норм и правил обслуживания населения. Цели руководителя определены его должностными инструкциями – это повышение качества обслуживания населения. Цель директора кафе – скрыть негативные факты работы и стать победителем соревнования. Цели существуют объективно, они противоположны, значит рано или поздно может начаться конфликт.

Элементами конфликта являются, во-первых, его участники (будем называть их **оппонентами** или **противниками**), имеющие несовпадающие цели, и **объект конфликта**.

Очевидно, что оппонентами могут быть отдельные люди, группы людей, организации. В приведенном примере оппонентами выступают не индивидуумы (старший менеджер и директор), а представители организаций, защищающие их интересы. Оппоненты в конфликте могут иметь разные «силы» или *ранги*. Видно, что в этом конфликте молодой старший менеджер, наделенный определенными административными правами по отношению к директору кафе (в плане производственной деятельности) имеет более высокий ранг. Директор это пре-

красно понимает, поэтому старается перевести конфликт в другую плоскость: в конфликт между молодым человеком, имеющим цель получить, пользуясь служебным положением, некие особые услуги или льготы и немолодой уважаемой женщиной, которая отказала ему в этом. При такой подмене старший менеджер выступает от себя лично, а директор защищает интересы своего коллектива, т.е. соотношение их рангов меняется на противоположное.

Назовем оппонентом первого ранга индивидуума, выступающего от собственного имени и преследующего личные цели; оппонентом второго ранга – группу индивидуумов, преследующих групповые интересы и цели; и так далее, чем выше уровень организации, тем выше ранг ее как оппонента. Назовем оппонентом второго ранга руководителя первичного коллектива, а далее – аналогично, чем выше уровень руководителя, тем выше его ранг.

Важным элементом конфликта является **объект конфликта**. В примере, на первый взгляд, кажется, что объект – это победа в соревновании. Но это не так, потому что старший менеджер не может лично претендовать на эту победу и не выставляет при подведении итогов в качестве претендента «свое» кафе. На самом деле объект – это право администратора контролировать положение дел во входящем в его систему кафе. Понимая свою проигрышную ситуацию, директор кафе произвела подмену объекта, сделав объектом право менеджера на индивидуальное обслуживание. Таким образом, искусственно изменив всю суть конфликта, его объект, оппонентов (с их рангами) и их цели, директор косвенно поставила под сомнение моральное право администратора исполнять свои служебные функции, дискредитировав его, по сути дела, в *другом* конфликте. Очевидно, что этот мнимый конфликт был запрограммирован ею заранее, «про запас», а менеджер по молодости и неопытности попался на этой ситуации, хотя ему наверно было бы несложно питаться на общих основаниях.

Чтобы конфликт произошел, необходимы целенаправленные действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей. Эти действия, также элемент конфликта, назовем **инцидентом**. Инцидент первоначально вызвал менеджер, сознательно идя на конфликт на торжественном собрании в целях улучшения обслуживания населения и повышения конкурентоспособности фирмы. Но этот инцидент, как видим, повлек за собой цепь конфликтов, а директор кафе перевела конфликт из разряда организационных в разряд личностных. Инцидентом этого конфликта могла стать докладная записка генеральному директору местного отделения фирмы от имени старшего менеджера, или разговор в кабинете генерального директора до торжества. Момент для инцидента молодой администратор выбрал явно неудачно, т.к. конфликт в результате приобрел открытый и очень острый характер, дискредитировав его самого и подорвав его возможности, как руководителя. Теперь любые, даже самые объективные действия руководства по наведению порядка в этом кафе, могут восприниматься окружающими, как продиктованные чувством мести, обиды.

Этот конфликт показывает также, какая незаметная грань отделяет действия человека, от деятельности должностного лица, функции которого выполняет этот человек.

6.3. Действия руководителя по разрешению конфликтов

Разрешение конфликта возможно только с изменения конфликтной ситуации, т.е. в результате изменения объекта, целей сторон, состава оппонентов и т.п., а также в результате взаимной договоренности оппонентов или **компромисса**. В противном случае, конфликт «загоняется внутрь» и при первой же возможности разгорается вновь с удвоенной силой.

Конфликты могут быть:

антагонистическими, разрешение, которых возможно только при стопроцентной победе одной из сторон. Хотя, и возможен переход их в компромиссные;

компромиссными, разрешение, которых возможно при частичном удовлетворении интересов сторон, либо при формировании общей цели сторон. Длительный компромиссный конфликт ввиду эмоциональной окраски всегда переходит в антагонистический.

Руководителю важно вовремя понять источники возможного возникновения конфликта. Дело в том, что конфликтная ситуация может существовать очень долго без инцидента и без открытой конфронтации сторон. Это позволяет направить конфликт в нужное русло: либо изменив характеристики его отдельных элементов, либо изменив организационную структуру и т.п.

Длительный не разрешающийся конфликт приобретает эмоциональную окраску, когда в конфликте теряются и цели и объект, а остаются лишь эмоции.

Отказ от разрешения конфликтов, от управления ими со стороны руководителя воспринимается как отказ от руководства организацией. Особенно учитывая то, что возникновение многих конфликтов обусловлено несовпадением интересов различных подразделений организации, что является *объективным условием их нормальной деятельности*.

Этика поведения руководителя в конфликте.

Если конфликт все-таки возник, руководитель должен найти правильную линию поведения в нем. Для этого необходимо:

1) помнить, что подчиненные – не «винтики» машины, которой управляешь, а люди со своими особенностями, привычками, недостатками. Они могут иметь свои мнения, не совпадающие с мнением руководителя (допускать плюрализм мнений для руководителя – значит поддерживать совместную выработку управленческих решений, без чего выбор оптимальных решений невозможен);

2) анализ конфликта начинать с себя, – не виноват ли? – ведь в отношениях «руководитель – подчиненный» руководитель несет основную ответственность;

3) не бояться открыто признать перед подчиненными свои ошибки (тем самым создается атмосфера самокритики с их стороны, а руководитель демонстрирует уверенность в своих силах);

4) не разрешать конфликт разом, одним ударом, т.к. это одновременно с положительным результатом может сломать чьи-то судьбы;

5) не тянуть с разрешением конфликта, т.к. со временем он становится все

более эмоциональным и, тем самым, все более трудноразрешимым, даже если его объективная основа не меняется.

Правила поведения личности в конфликте.

1. Соотносите каждый свой поступок, действие с конечной целью.
2. При анализе конфликтной ситуации правильно разделяйте факторы на те, на которые можно повлиять, и на те, на которые повлиять нельзя (это объективный план конфликта). Ошибка приводит либо к бесполезной суете, либо к пассивности там, где надо действовать.
3. Воспринимайте конфликтную ситуацию с позиции оппонентов (ставьте себя на их место). Ошибка ведет либо к недооценке, либо к переоценке силы соперников, что не позволяет правильно предвидеть их действия.
4. Выбирайте правильную стратегию поведения в конфликте и средства борьбы с оппонентами. Хотя в основе любых стратегий лежит психологическое давление на противника.

Виды стратегий:

наступательная с использованием эгоистических мотивов оппонента, таких как:

- а) угрозы лишения премии или потери перспектив продвижения по службе,
- б) угроза безопасности и т.п.,
- в) угроза идеалам личности в виде возможности оказаться в униженном или смешном положении,
- г) обращение к чувствам благодарности, вины, неуверенности в себе;

оборонительная в виде апелляции к чувству жалости у оппонента (слезы у женщин).

5. Реалистически оценивайте собственные возможности и потери в случае принятия компромиссного решения.

6. Конструктивно относитесь к поражению. Не гнев и не слезы, а анализ ошибок, с тем, чтобы их больше не повторять, чтобы реально оценить самого себя и свои возможности. Главное препятствие здесь – неспособность отделить свои ошибки от чужих, желание либо все свалить на других, либо заняться самобичеванием.

Главным итогом конфликта должно стать развитие личности, сближение идеального и реального «Я», преодоление слабых сторон человека, как личности.

6.4. Объективность возникновения конфликтов нововведений

Организация становится хорошим инструментом выполнения своей миссии при соблюдении в ней определенного функционального и структурного порядка, как проявления *стабильности*. Порядок поддерживается трудовой и технологической дисциплиной и исполнительностью. Таким образом, стабильность является одной из важнейших ценностей коллектива.

Но кроме стабильности важнейшей ценностью организации является *динамизм*, т.е. объективная потребность в постоянных изменениях внутренних отношений и функций. Причины этого носят внутренний и внешний характер.

Главная *внутренняя* причина – естественные изменения, происходящие со временем, с возрастом с членами организации. Другая – это развитие самой организации. *Внешние* причины перемен многочисленны, как многочисленны внешние факторы, воздействующие на организацию. Организации, желающие повысить конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов и поставщиков, на меняющиеся запросы потребителей, на новые возможности, предоставляемые научно-техническим прогрессом, на изменения правового пространства, и т. п.

Очевидно объективное противоречие между этими двумя ценностями, что приводит к возникновению объективных конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, как проявлению конфликтности нововведений в организациях. Роль руководителя невозможно переоценить не только при разрешении таких конфликтов, но и при направлении их в нужное русло. Во всем мире считается, что осуществление изменений – это «высший пилотаж» менеджмента. Появился даже новый термин – *Chang Management*.

Изменения в организациях в одних случаях происходят *целенаправленно на базе запланированных и систематически совершенствуемых концепций*, в других – носят скорее неформальный и *адаптивный* характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем постепенной модификации своего поведения, как реакции на текущие события.

Принципиально важно различать также *частичные* и *радикальные* изменения. Первые базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах. Радикальные изменения бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь «революционный» процесс изменений для достижения конкурентных преимуществ может быть *необходим стратегически*, но обычно встречает решительное сопротивление со стороны персонала.

Топ-менеджеры должны знать важнейший принцип управления изменениями: ***организации не изменяются, изменяются люди.***

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения высшим руководством организации (для него это новые шансы в бизнесе) и его сотрудниками (для них перемены чреватны многими опасностями и дополнительными работами).

Сопротивление переменам может иметь разную силу и направленность. Оно проявляется как в форме *пассивного*, более или менее *скрытого* неприятия перемен, так и в форме *активного*, *открытого* выступления против перестройки, например, в виде забастовки или явного уклонения от внедрения новшеств. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя заранее выявить и предупредить.

Причины сопротивления могут очень различны. К личностным барьерам на пути нововведений относятся, например:

- страх перед неизвестным, поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего (предпочтение отдается привычному);

- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении объема работ);

- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;

- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;

- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом» и др.

Важно понимать также следующее. **То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают.** Сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства произвести в ней изменения.

6.5. Этапы сопротивления работников нововведениям

Сопротивление персонала является неотвратимой обратной реакцией на внедрение инноваций и его можно рассматривать как динамичное явление. Отметим несколько этапов сопротивления, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен.

Бездействие (инертность). После появления информации о новых планах многие работники чувствуют себя неуверенно, проявляют нерешительность, полны сомнений. В это время руководителю следует быть очень восприимчивым и гибким к любому проявлению отношения работников.

Отрицание нововведения. Значительная часть работников настроена скептически, не признает целесообразности осуществления разработанных планов по улучшению деятельности. Здесь можно говорить о таком психологическом барьере, как барьер традиции, который тем более выражен, чем больше времени сотрудник был включен в сложившуюся организационную систему. На данном этапе необходима уверенная активная позиция инициатора нововведения.

Раздражение. Если осуществление запланированных изменений продолжается, то часть работников могут активно и с раздражением протестовать против них. На этом этапе важно не допускать возникновения эксцессов, но не оказывать открытого давления на сотрудников и продолжать позиционирование инновации.

Обсуждение и переговоры. На данном этапе следует через обсуждение и переговоры попытаться прийти к компромиссу, состоящему в частичном принятии предлагаемых планов, минимизации рисков и обеспечении гарантий для работников.

Спад противодействия переменам. В связи с очевидной необходимостью перемен работники вынуждены принять предложения. В результате будет получено либо пассивное поведение, которое, в конечном счете, завершится снижением противодействия, либо же активное поведение в пользу реализации проекта.

Принятие, одобрение перемен. Персонал имеет возможность наблюдать преимущества внедрения усовершенствований; эффект реализации нововведения становится явным. Постепенно большинство работников принимают изменения. Для менеджера важно, чтобы те, кто полностью принимает перемены, сразу же были вовлечены в работу по осуществлению проекта усовершенствования деятельности организации.

6.6. Типы психологических барьеров на пути нововведений

Для понимания сущности и причин сопротивления персонала нововведениям рассмотрим типы психологических барьеров их внедрению.

Барьер профессиональной некомпетентности. Он связан с непониманием сущности нововведения ввиду низкой профессиональной подготовленности сотрудников.

Барьер перестраховки. Сущность данного барьера заключается в том, что члены коллектива опасаются, что нововведение может дать отрицательные последствия. Поэтому они предпочитают оставаться на имеющихся позициях и не рисковать.

Барьер привычки. Одной из важнейших субъективных трудностей при принятии нововведения персоналом является необходимость изменения существующих способов деятельности, адаптации своей системы ценностей, в том числе системы социально-психологических ценностей к новым условиям деятельности. Данный барьер тем более выражен, чем более длительное время человек был включен в конкретную социальную, организационную систему. Поэтому молодые люди легче воспринимают нововведения, а этот психологический барьер наиболее выражен у членов коллектива, имеющих большой стаж работы.

Действительно, исследования ученых показали, что:

1) первые два-три квартала, а то и более, у нового работника есть только одно стремление – адаптироваться на новом месте, освоить свои новые обязанности, познакомиться с коллективом; поэтому проблематики нововведений он не замечает;

2) основной движущей силой для работника с несколько большим стажем (до 3-х лет) является желание, показать себя в коллективе, утвердиться в нем; такие люди очень активно поддерживают все нововведения, рассчитывая на усиление своей роли в ходе реорганизаций; однако их авторитет, а с ним и помощь руководителю невелики;

3) наивысшим творческим потенциалом обладают люди, проработавшие в коллективе от 3 до 10 лет; основной движущей силой такого специалиста явля-

ется стремление к самостоятельности и творчеству; такие люди – основа проведения изменений;

4) для людей, имеющих большой стаж работы (более 10 лет) важно не потерять уважение окружающих; они особенно опасаются перемен в коллективе, т.к. реорганизация может существенно ослабить их позиции.

6.7. Способы преодоления сопротивления нововведениям

Самый деликатный способ преодолеть сопротивление – информировать, самый жесткий – принуждать.

Высшее руководство должно напрямую общаться с сотрудниками и сообщать им *информацию* о том, что надо делать, почему и каким образом следует производить изменения, что им это даст в результате и почему компания нуждается в активности и поддержке персонала. Данный метод требует много времени, особенно если надо охватить большое число сотрудников.

Предоставлять информацию нужно вовремя. Отсутствие своевременной информации порождает сомнения, вызывает состояние неопределенности, способствует распространению слухов и домыслов, что может подорвать доверие работников к менеджерам и высшему руководству организации.

Распространенной ошибкой является одномоментное предоставление слишком большого объема информации. Для того, чтобы понять и постичь информацию, работникам требуется определенное время. Следовательно, чем больше информации, тем больше времени требуется на ее уяснение. Распространять информацию при этом следует, применяя простые средства и используя доступные для понимания аналогии, примеры, различные виды лекций, дискуссий, обсуждений.

Основная задача, которую инициаторы реформ должны решить в первую очередь, состоит в том, чтобы создать условия для возникновения положительной реакции подчиненных на сообщение о реформах и активно подключить их к внедрению инновационного варианта развития организации. Вовлеченные в процесс участники изменений поддерживают их не просто охотно, а заинтересованно. Этот способ требует от руководителя очень много времени и полного взаимного доверия сторон.

Конфликты следует разрешать путем компромиссов. Надо постараться убедить персонал в неизбежности кризиса и необходимости принять надлежащие меры по его предотвращению. Постоянно обращать внимание на необходимость перемен. До сознания работников должна быть доведена настоятельная необходимость и неизбежность перемен. Для достижения этой цели можно использовать способ сравнения организации с наиболее успешными конкурентами (бенчмаркинг).

Можно отложить на время выполнение проекта, если сопротивление слишком велико, иначе можно не только испортить нынешние отношения, но и сделать проблемной реализацию нововведений в будущем.

Подведем итог и сформулируем основные требования к действиям руководителя при проведении изменений в коллективе.

Задача руководителя – не допустить перерастания конфликтной ситуации в открытый конфликт, для чего ему следует руководствоваться следующими правилами:

- 1) постепенность изменений, использование совпадения объективных предпосылок перемен с субъективными возможностями людей,
- 2) полная информация сотрудников о происходящем: в чем состоят цели и сущность перемен, что они дадут каждому и коллективу в целом,
- 3) помощь в освоении нового,
- 4) стремление изменить сложившиеся стереотипы, сохраняя хорошие традиции,
- 5) заинтересованность сотрудников во внедрении новшеств, материальная компенсация возникающих дополнительных работ и повышенных требований к качеству их исполнения,
- 6) четкая организация проведения изменений,
- 7) привлечение подчиненных к планированию и разработке нововведений.

Выделяются восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями организаций при проведении изменений в них:

- 1) не создается достаточно сильное ощущение *срочности* изменений;
- 2) не создается достаточно сильная *коалиция*, руководящая изменениями;
- 3) у руководителя ощущается недостаток *видения* сущности нововведения;
- 4) недостаточно активная и успешная *передача видения* сотрудникам;
- 5) не удаляются препятствия для нового видения;
- 6) отсутствует систематическое планирование с целью достижения *краткосрочных побед*;
- 7) слишком рано объявляется победа;
- 8) изменения не укореняются в *корпоративной культуре*.

Нововведения также обречены на провал, если их инициатор – руководитель коллектива не пользуется уважением в коллективе; или руководитель, проводя изменения, следует своим личным интересам без учета интересов коллектива.

6.8. Роль лидеров изменений

Для успешного «прорыва в будущее» большое, часто определяющее значение имеет здоровый климат в коллективе, позитивный его настрой. Руководство организации должно вселить веру в возможность достижения невозможного, помочь персоналу в условиях кризиса ясно представить грядущие перемены к лучшему, превратить минусы в плюсы и действовать.

Успех преобразований главным образом зависит от того, насколько адекватно *первое лицо компании* может оценить возникающие при их проведении трудности и соответственно перестроиться, прежде чем приступить к выполнению намеченного. Практика показывает, что провалы попыток реструктуриро-

вания, как правило, связаны с неготовностью или нежеланием главы организации действовать по-новому, менять стиль и методы управления.

Сложность, многомерность и динамичность решаемой задачи требуют того, чтобы весь персонал предприятия действовал, как хорошо сыгранная футбольная команда. Руководитель – капитан и одновременно играющий тренер со всеми вытекающими из этого последствиями. В некоторых чрезвычайных ситуациях ему приходится брать игру на себя, чтобы переломить ситуацию в свою пользу. Но, по большому счету, истинная ценность руководителя определяется его способностью сделать так, чтобы каждый работник ясно представлял будущее организации, свою роль как члена команды и имел мотивацию для самостоятельных действий. Пользуясь традиционным набором средств и методов управления, добиться этого невозможно. Руководитель вынужден все больше играть роль лидера и тренера, вести людей за собой, вдохновляя их собственным примером.

И, наконец, если руководитель ощущает себя неспособным измениться столь радикально в короткое время, а промедление недопустимо, ему следует приложить максимум усилий для отыскания внутри или вне организации другого «агента изменений» с нужными качествами. Это должен быть надежный человек, которому можно доверять и делегировать необходимые права. Очень важно оказывать ему на всех этапах постоянную и полную поддержку.

Нужно помнить, что персонал всегда чувствует отношение высшего руководителя к инновациям, и если оно негативное или равнодушное, то все начинания почти наверняка обречены на провал.

Однако для успешного осуществления перемен недостаточно, чтобы их возглавлял лидер, представляющий высшее руководство организации. Критическим фактором успеха является также наличие в подразделениях организации достаточного числа реальных лидеров изменений среднего уровня.

RCL (Real Change Leaders) – это новое поколение менеджеров, способных эффективно работать в условиях изменений и не бояться связанных с ними стрессов. По своим навыкам и психологическим характеристикам *RCL* сильно отличаются от обычных хороших менеджеров. Эти отличия проявляются в следующем:

-*RCL* (другой, часто используемый, термин – *агент изменений*) ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;

-обладают выраженными лидерскими качествами, умеют работать в команде;

-чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;

-любят работать методом проб и ошибок, не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;

-быстро осваивают новые знания и навыки;

-не испытывают страха перед неизвестным;

-умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;

- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- спокойно относятся к риску потерять работу и не боятся обсуждения острых проблем с руководством;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии, никогда не стараясь откусить самый большой кусок пирога;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

Опыт проведения инноваций в различных организациях показывает, что именно дефицит *RCL* является самым обычным препятствием для достижения успеха. Типичной является ситуация, когда руководитель организации, осуществляющий изменения, не понимая разницы между обычным менеджером и *RCL*, делегирует первому необходимые полномочия и ожидает активных действий. Менеджер, не обладая качествами из приведенного выше списка, ощущает сильный стресс, но из страха лишиться расположения руководства и потерять работу демонстрирует активную деятельность и достигнутые результаты.

Задумавшись о необходимости изменений, руководитель компании должен внимательно поискать потенциальных *RCL* среди своих сотрудников или на рынке рабочей силы. Принимая на работу нового сотрудника в качестве *RCL*, необходимо не жалеть времени и усилий, чтобы понять, может ли этот человек действительно стать лидером перемен, или он просто ищет работу, продавая красивый миф о себе, не соответствующий его реальным склонностям и возможностям.

Противодействие переменам, предлагаемым извне, является чертой любого здорового коллектива. Для успеха нововведений важно, чтобы их инициатором выступал сам коллектив, либо какая-либо группа наиболее активных исполнителей или *RCL*. Зная такую возможность, руководитель должен поддерживать таких людей, заранее «выращивать» их следующими методами:

- 1) командировки по обмену опытом на передовые предприятия в России или за рубежом,
- 2) предоставление времени и возможности для самостоятельной работы, в т.ч. времени для ознакомления с новыми публикациями и т. д.,
- 3) привлечение молодых, растущих специалистов к принятию решений на более высоком уровне,
- 4) стимулирование повышения квалификации работников через вечернюю или заочную форму обучения, курсы переподготовки и повышения квалификации,
- 5) направления на конференции, семинары по тематике работы.

Главная трудность связана с психологией процесса изменений и с возможностями лидера, осуществляющего изменения, понять эту психологию и развить в себе новые навыки, необходимые для управления процессом. Если посмотреть на организацию не с точки зрения финансовых потоков и бизнес-процессов, а с точки зрения ролей, которые играют руководитель и его подчиненные, и на взаимоотношения людей, играющих эти роли, то главная сложность заключается именно в *изменении ролей и отношений*. Это длительный и деликатный процесс, требующий от лидера терпения, опыта и высокой психологической культуры.

Модуль 7. КОЛЛЕКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ

- 7.1. Этапы, условия и стимулы развития коллектива
- 7.2. Пути преодоления трудностей, препятствующих эффективному развитию коллектива
- 7.3. Показатели развития коллектива
- 7.4. Микросоциальная среда организации, ее структура и роль в управлении
- 7.5. Лидер неформальной группы
- 7.6. Отношения неформального лидера и администратора

7.1. Этапы, условия и стимулы развития коллектива

Коллектив, как группа людей, представляет собой совокупность индивидов – носителей ассоциативных характеристик, взаимодействующих между собой для достижения общей цели путем эффективной балансировки индивидуальных личностных характеристик.

В своем развитии коллектив проходит несколько этапов.

Первая стадия – стадия *формирования*. Коллектив рождается в тот момент, когда группа индивидуумов собирается вместе для решения общей цели. Изначально члены коллектива незнакомы друг с другом и не знают, могут ли они вообще работать вместе, поэтому испытывают неуверенность как по поводу решения самой задачи, так и по поводу своих взаимоотношений. Для выяснения этого требуется время.

Взаимоотношения в коллективе в это время нерешительные: поначалу члены коллектива выдерживают дистанцию, чтобы чувствовать себя в безопасности, и проявляют только хорошие качества, чтобы понравиться другим.

На этом этапе люди присматриваются друг к другу и к руководителю, действуя методом «проб и ошибок». Связи между ними еще слабы и неустойчивы, товарищеские контакты часто меняются. Нередко возникают конфликты вследствие недопонимания. Необходимо подчеркнуть, что если на этом этапе руководитель не проявит разумную твердость в организации коллектива, то «раскачка» может затянуться. Члены коллектива пока еще не готовы брать на себя ответственность и склонны ждать, пока менеджер сам не распределит роли, задачи и не инициирует действий группы.

На этом этапе коллектив характеризуется низкой работоспособностью, поскольку его члены испытывают неуверенность в своих действиях, а энергия группы поглощается процессом установления взаимоотношений и поиском методов сотрудничества. Чем быстрее это закончится, тем быстрее пойдет процесс развития коллектива.

Направляющей силой, стержнем развития должна быть *цель*. Она мобилизует коллектив. Каждый его член должен также четко осознавать *значимость своей работы*. Чем сложнее, престижнее стоящая перед ними задача, тем легче объединить людей для ее решения. Причем значение цели должно быть понятно не только логически, но и «пропущено сквозь сердце». В этом случае ее достижение станет делом каждого члена коллектива.

Психологи установили, что, если цели или требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же товарищи, то коллектив такие цели и требования рассматривает как собственные и они значительно сильнее влияют на личности.

Одно из условий успешного продвижения к намеченной цели – *дисциплина*. Вот еще почему на первой стадии становления коллектива руководитель может пользоваться авторитарным стилем управления с жесткой исполнительской дисциплиной. Этот стиль характеризуется тем, что руководитель сам вырабатывает требования к подчиненным и неукоснительно следит за выполнением отданных распоряжений. Поэтому, самая первая задача менеджера разъяснить, чем кому заниматься, распределить ресурсы и установить правила, по которым будут работать члены коллектива. При необходимости, поощряя и наказывая подчиненных, он может не советоваться ни с кем, принимая всю *ответственность за принятые решения на себя*.

Ускорить процессы личного знакомства между людьми, раскрытия ими своих жизненных ценностей и убеждений, своих забот, надежд и т. д. можно разными путями. Неплохо это осуществляется через совместный (корпоративный) отдых. В целом, чем скорее члены команды близко узнают друг друга, тем раньше начнется их эффективное сотрудничество.

Вторая стадия – стадия *позиционирования*. Она характеризуется тем, что в коллективе практически завершается изучение друг друга и определяются *личные позиции* каждого члена. Многие коллективы проходят через этот *период переворота*, когда критически оценивается вклад менеджера, образуются группировки и разногласия между ними выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают все большее значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать пути достижения согласия и пробует улучшить взаимоотношения. При этом можно наблюдать и силовую борьбу за лидерство.

При правильном развитии коллектив быстро проходит первую стадию. Члены коллектива входят в зависимость друг от друга, а не от лидера. Вторая стадия часто конфликтна и известна под названием «буря». Раздражения и обиды, скрываемые ранее ввиду дистанцирования людей, выносятся наружу, принимая форму конфликтов. Однако эта фаза развития эффективного коллектива имеет концептуальное значение, т.к. ранее скрываемые внутренние мотивы, интересы и устремления членов незрелого коллектива отвлекали их от решения главной задачи на попытки занять лучшее положение, обрести власть и т.д. Выход их наружу позволяет быстрее преодолеть этот барьер.

«Буря» имеет следующие характеристики:

- кулуарное проявление негативных эмоций, агрессии, упреков, обвинений или просто ворчание на всех (ехидные, саркастические ремарки, часто замаскированные под шутки или поддразнивания, редко высказываемые непосредственно оппоненту, принимающие облик косвенных обвинений и намеков);
- недовольство менеджером: тиран, слишком авторитарны его методы;
- процветание интриг, группировок и междоусобиц.

На этой стадии руководитель должен отдавать себе отчет в том, что происходит, а не закрывать на все глаза. Это фаза *созревания* коллектива. К сожалению, некоторые организации навсегда останавливаются именно на этой стадии.

Настоящий руководитель должен воспользоваться энергией «бури», для чего:

- заставить всех «раскрыть свои карты», т.е. показать, каков он есть на самом деле;
- подавать пример вежливостью, справедливостью, заботой, невозмутимостью;
- заставить людей высказать свои недовольства в лицо друг другу;
- стимулировать всех вместе искать позитивные решения возникших проблем;
- разрешить внутренние конфликты, определив их причины;
- внедрить нормы и правила взаимного общения внутри коллектива;
- научить людей слушать и уважать друг друга, самим этично поправлять друг друга, если они нарушают установленные нормы.

Таким образом, на основании общих ценностей и интересов постепенно формируется единая микросоциальная среда коллектива, складывается корпоративная культура. В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. В процессе этих преобразований руководитель может переходить от авторитарного (директивного) стиля руководства к коллегиальному (демократическому), который характеризуется стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

Третья стадия – стадия *объединения*. Она характеризуется тем, что в коллективе постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство.

Интеллектуальное единство определяется осведомленностью всех членов о возможностях коллектива, взаимопониманием и психологической совместимостью отдельных личностей в процессе трудовой деятельности, стремлением находить общий язык, вырабатывать единое мнение.

Эмоциональное единство отличает атмосфера сопереживания всеми работниками событий, происходящих в коллективе и вне его, забота о судьбе товарищей, проявление чуткости по отношению к ним. Ни один человек в таком коллективе не чувствует себя обособленным и беззащитным, каждый уверен, что он не останется в беде один.

Единство воли проявляется в способности коллектива преодолевать возникающие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого подчинять личные интересы общественным.

Таким образом, на этой стадии в коллективе окончательно утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

На третьей стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность коллектива. Руководитель полностью переходит на демократический стиль управления и, проводя деловые совещания, старается вместе с сотрудниками находить оптимальные решения производственных и других задач. Руководитель начинает действовать не как *стоящий над коллективом*, а как *член коллектива, наделенный функциями руководства*. Если на первой стадии руководитель воспринимается подчиненными как внешняя по отношению к ним сила, то на третьей стадии он выступает как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

Четвертая стадия – стадия *зрелости*. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы они смотрят реалистически и решают их творчески. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по их достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят преимущественно неформальный характер. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив способен показывать превосходные результаты в работе.

Руководитель может перейти на пассивный стиль руководства. Для этого ему надо поощрять инициативу членов группы в разработке эффективных методов работы, частично уступать группе свои полномочия по принятию решений, распределению ролей и задач и т. д., оставляя при этом за собой полномочия, необходимые для выполнения общих задач в соответствии с нуждами всей организации.

Для достижения зрелости коллектива руководителю необходимо изначально обеспечить понимание и принятие целей и задач коллектива со стороны каждого из его членов. Поэтому участие группы в формулировании её целей (миссии) является решающим фактором в достижении конечного успеха.

Многие менеджеры испытывают здесь трудности, но если этого не сделать, коллектив так и останется в состоянии зависимости от руководителя, что будет препятствовать проявлению коллективного творчества и сотрудничества.

Руководитель должен уметь предвидеть наступление очередного этапа развития (зрелости) коллектива и вести всех вперед к новым возможностям. Это позволит избежать возникновения конфликтов роста. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности для внедрения новшеств в процесс управления. Разные сотрудники могут курировать то или иное задание по очереди, в зависимости от своего опыта. Расширяется делегирование полномочий, все больше людей участвует в планировании и принятии решений. Менед-

жер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого личный пример и полномочия.

7.2. Пути преодоления трудностей, препятствующих эффективному развитию коллектива

На пути к зрелости и эффективности коллектив может вдруг обнаружить, что рост затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений – низкая уровень желаний перемен и невысокие их результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ошибки, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива.

А. Непригодность руководителя.

Руководство – это, возможно, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива.

Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Можно выделить несколько слагаемых успеха. Эффективный руководитель коллектива:

- честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным;
- использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития коллектива;
- имеет четкие и равные критерии оценки для всех подчиненных;
- хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность;
- обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива;
- способен воспринимать надежды, опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство;
- честно и прямо смотрит в лицо фактам;
- поощряет развитие каждой группы и каждой личности;
- устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы;
- старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения и воодушевленности каждого.

В. Низкая квалификация сотрудников.

Коллектив – это больше, чем сумма индивидуальных дарований. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть необходимость выполнять разнообразные функции, и анализ таких «ролей» помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить: «поставщика идей», «аналитика», «организатора», «критика» и нескольких «исполнителей». Бывает, что каждый сотрудник берет на се-

бя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнять этот пробел.

Если членам коллектива не хватает элементарных навыков работы, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой.

Коллектив – это средство для развития каждого сотрудника. При поступлении новых сотрудников важно, чтобы их включали в дело с пониманием, но твердо. Коллектив должен предъявлять требования, а новый сотрудник понимать, что здесь не получится работать кое-как. Каждый сотрудник должен ощущать свою *сопричастность как привилегию*.

Развитых сотрудников можно определить по таким признакам:

- энергичен;
- умеет совладать со своими эмоциями;
- готов открыто излагать свое мнение;
- хорошо его излагает;
- может изменить точку зрения под воздействием аргументов, но не силы.

С. Неконструктивный социальный климат.

Часто оказывается, что в коллективе объединены люди разного возраста, с самым разным прошлым, с различными ценностными установками и жизненными планами. Это объективно может привести к сложностям в формировании конструктивного социального климата.

Преданность сотрудников задачам коллектива – один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. *Рост преданности – это показатель зрелости коллектива*. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и им лучше удается активное достижение совместных целей, причем *сопричастность вызывает огромное удовлетворение*. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого. **Коллективный подход поощряет быть личностью каждого.**

Еще один важный аспект коллективизма – это поддержка. В этом случае коллектив позволяет каждому индивидууму чувствовать себя сильнее и увереннее. Если же между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным: люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть *удобными*, а не *естественными* и *полезными для общего дела*.

Д. Нечеткость целей.

Первый шаг к успеху – это понять, к чему вы стремитесь. Способная и зрелая команда людей обычно в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собствен-

ной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но, судя по опыту, это существенная предпосылка успешной коллективной работы.

Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. *Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных интересов.*

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который глядит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от накопленного опыта. Такой коллектив, в конечном счете, добьется успеха.

Е. Неэффективность методов работы.

Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

- каким образом принимаются решения;
- каковы методы сбора и представления информации;
- каковы взаимосвязи внутри и вне коллектива;
- высока ли эффективность распоряжения ресурсами;
- проработан ли процесс анализа решений;
- как оцениваются новые задачи;
- каковы критерии измерения эффективности.

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди научаются применять качественные критерии к своим действиям. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают общее признание и используются в коллективе. На заседаниях царит дух компетентности и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед, при этом высокий уровень личного внимания и простота общения обеспечивают быстрое разрешение всех относящихся к делу конфликтных ситуаций.

Г. Недостаток открытости и конфронтация.

Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и, не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них честно и прямо.

Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатом позитивного конфликта становится открытость, ослабление напря-

женности, улучшение отношений и рост доверия. Из негативных конфликтов произрастает недоверие и враждебность.

Г. Неконструктивные отношения с коллегами.

По работе обычно приходится иметь дело с другими коллективами, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи неудовлетворительны, общих целей не хватает.

Говоря о своей работе, менеджеры часто употребляют термины из области спорта: «играть на выигрыш», «набирать очки», определять «стиль игры». Эти выражения показывают, что люди думают о своей работе и с помощью каких мысленных образов они объясняют происходящее.

Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах сделать многое для предотвращения враждебности и возникновения сотрудничества.

7.3. Показатели развития коллектива

Средний цикл развития коллектива неоднозначен, он составляет от 3 до 8 лет. Это зависит в первую очередь от характера работы. Показателями развития коллектива, степени его интеграции является *сработанность* и *сплоченность*.

Сработанность характеризует согласованность действий работников в рамках их конкретной производственной деятельности. Особенно важна сработанность для людей тесно связанных в ходе выполнения работ: для экипажей самолетов, бригад хирургов и т.д.

Показатели сработанности:

- 1) успешная деятельность коллектива (конкретные результаты при минимуме усилий на их достижение),
- 2) удовлетворение, получаемое от совместной работы.

Сплоченность характеризует психологическую близость членов коллектива, основанную на согласованности позиций людей по отношению к наиболее значимым для их жизни вопросам.

Показатели сплоченности те же, что и показатели сработанности, но при решении не только деловых, но и личных проблем.

Сработанность и сплоченность возникают только на определенных этапах развития коллективов. При этом возникают две формы взаимосвязи и отношений между людьми: деловые (авторитет, желание работать вместе), личностные (симпатии и антипатии).

Необходимым условием нормального развития коллектива является хорошо организованная совместная деятельность людей, что прямо зависит от качества руководства коллективом. Главными *интеграторами коллектива* являются: общие цели, общие интересы, возникающие помимо работы, разрешение сложных конфликтных ситуаций.

Эффективное взаимодействие людей в коллективе возможно только при минимуме эмоциональных и психологических затрат на достижение результатов. При этом могут возникнуть *субъективные* и *объективные* трудности.

Главная объективная по отношению к коллективу трудность это низкое качество руководства со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Субъективные трудности более разнообразны:

- 1) высокое самомнение некоторых сотрудников, их неуважительное отношение к остальным,
- 2) нежелание или неумение членов коллектива понять друг друга, выслушать собеседника,
- 3) отсутствие навыков совместного принятия решений, выработки общей точки зрения,
- 4) чисто человеческие особенности членов коллектива, в т. ч.: *ситуационные* (усталость, болезнь и т.д.) и *устойчивые* (темперамент, характер, воспитание).

7.4. Микросоциальная среда организации, ее структура и роль в управлении

Большое значение для обеспечения эффективности работы коллективов, для их нормального развития, разрешения и предупреждения конфликтов, а также – разрешения многих других проблем играет микросоциальная среда организации.

Микросоциальная среда организации – особая форма объединения людей по своим целям и структуре, как правило, не совпадающая с целями и структурой организации, но оказывающая существенное влияние на эффективность ее деятельности. Возникает она стихийно на основе неформальных личностных связей между людьми.

В неформальных отношениях человек самостоятельно выбирает партнеров по общению, сообразуясь со своими интересами, наклонностями, симпатиями, жизненными ценностями, и никак не ограничивается тем, что ему «навязывает» организация. Возникающая на основе такого свободного выбора структура неформальных связей и представляет собой ту микросоциальную среду в организации, в которой человек проводит значительную часть своего времени, удовлетворяет потребности в самовыражении, в уважении окружающих и влиянии на них.

Человек, избегающий в организации неформальных контактов, вызывает у людей естественное чувство недоверия и неприязни, особенно, если учесть, что большая часть жизни людей проходит «на работе»:

Таблица 7.1

Вид затрат времени	Мужчины	Женщины
Домашние работы и уход за собой	1,20	3,84
Общение с детьми	0,59	0,70
Сон и другие естественные надобности	9,41	9,20
ИТОГО:	11,20	13,74
Дорога на работу и домой	0,64	0,58
Работа	6,83	6,50
ИТОГО:	7,47	7,08
Свободное время	5,33	3,18
ВСЕГО:	24,00	24,00

Микросоциальная среда представлена совокупностью **неформальных групп**. Эти группы классифицируются как стабильные, контактные. *Стабильные*, т.е. устойчивые, живущие достаточно долгое время. *Контактные*, т.е. люди находятся в прямом контакте (последнее время получили распространение *виртуальные* группы, в которых люди связаны через *INTERNET*). Предел численности неформальных групп – 6-8 человек, определяется эмоциональными и временными ресурсами человека.

Ситуация.

В лаборатории промышленного предприятия работают шесть молодых женщин. Характер их работы таков, что им постоянно приходится ходить по цехам, где бывает достаточно грязно. Поэтому они не следят за своим внешним видом, одеваются на работе кое-как (ватник, платок на голове и т.п.). При этом группа очень сплоченная: все делают вместе, знают личную жизнь каждой. К ним пришла работать немолодая, плохо разбирающаяся в работе женщина. В отличие от них она активно следила за своей внешностью и поведением. При всем ее желании хорошо работать ей никто не захотел помочь, а ввиду замкнутости ее характера, отказа болтать о пустяках в рабочее время, делать все сообща коллектив ее не воспринял, как своего полноправного члена. В результате она должна была уволиться.

Конфликт возник потому, что новый член коллектива и в непростых производственных условиях стремился реализовать себя как целостная личность, активно проявляя не только знания, но и свои личные вкусы, взгляды и т. п. В этом она столкнулась с устоявшимися традициями и правилами поведения сплоченной группы.

В чем проявилась конфронтация?

1. Слежение за внешностью (для женщин этот момент сам по себе очень важен).
2. Отказ участвовать в нерабочих разговорах, сводя их тем самым до уровня сплетен.
3. Отказ жить общими с группой интересами и делами.

Объект этого конфликта – групповые нормы поведения.

Оппоненты – новая работница (1-й ранг) и коллектив (2-й ранг).

Таким образом, это *личностный конфликт*, в котором люди выступают от своего лица или лица группы, а не как работники, выполняющие определенные функции. Но он возник в организации и отражается на работе людей, значит, представляет для нас интерес.

Почему он возник? Видимо потому, что группа с самого начала отнеслась к новой женщине очень настороженно (внешность), а та, в свою очередь, не проявила гибкости в поведении, хотя бы на время или чисто внешне приняв сложившиеся групповые нормы поведения. Это не позволило обеим сторонам сделать шаг навстречу друг другу, хотя барьер, разделяющий их, был поначалу очень невелик.

Почему же новая работница оказалась столь негибкой в новых для нее условиях? Наверное, потому, что она ориентировалась в своем поведении на другую группу, оценки которой были для нее более значимы.

Группа, реальная или воображаемая, чья система взглядов используется человеком в качестве эталона своего поведения, называется референтной группой.

Для большинства людей первой и наиболее важной в их жизни референтной группой является семья (мы говорим – воспитание). Для английского джентльмена это клуб, тусовка – для подростка, французские романы – для Наташи Ростовской.

Микросоциальная среда формируется постепенно по мере развития и становления нового коллектива. Параллельно с процессом формирования групп идет процесс формирования *групповых норм поведения*. Нормы поведения – некая цементирующая основа групп, которая позволяет:

- каждому члену группы стандартно реагировать на определенные ситуации, не опасаясь осуждения других членов группы;
- каждому члену группы чувствовать уверенность в себе, надеясь на ее поддержку;
- предсказывать поведение членов группы в разных ситуациях, что создает «индивидуальное лицо» каждой группы;
- эффективно работать вместе; **но** только, если группа ориентирована на хорошую работу.

Возможны и другие ориентации групп:

- 2) на хорошие отношения внутри группы,
- 3) на уклонение от работы.

Люди могут и не подозревать о существовании групп, но от этого группы не исчезают. Особенно четко группа проявляется при возникновении конфликта. Поскольку процесс познания людьми друг друга постоянен и бесконечен, симпатии и антипатии людей меняются, группы постоянно находятся в динамике. Такие изменения в группах происходят в постоянных мелких межличностных конфликтах. Также меняются и нормы поведения в группах, причем инициатором изменений может быть только лидер группы.

Работник в организации подвергается двум видам управления:

- со стороны своего непосредственного руководителя,
- со стороны неформальной группы, куда он входит.

Причем хорошее отношение группы обычно ценится человеком выше, чем хорошее отношение руководителя, а осуждение группы «бьет» человека сильнее, чем осуждение со стороны руководителя в виде приказов, выговоров.

Если возник конфликт между руководителем и его подчиненным, то ранги оппонентов конфликта не равны; начальник имеет более высокий (2-й) ранг, чем подчиненный. Но, если этот человек поддерживается своей группой, то в таком конфликте ранги оппонентов одинаковы. В этом-то и состоит очень важная защитная функция группы.

Таким образом, если руководитель хочет добиться успеха, он должен руководить не отдельным работником, а группой, к которой этот работник относится. Когда подчиненный стоит в кабинете перед начальником, то руководитель должен понимать, что перед ним незримо присутствует вся группа. Если

воздействие на работника со стороны группы и руководителя однонаправлено, то успех достигается просто; если противонаправлено – возникает конфликт.

7.5. Лидер неформальной группы

Совокупность функций, устойчиво выполняемых в группе некоторым человеком, определяет его позиции в группе. Самая интересная для рассмотрения позиция лидера.

Лидер – никем не назначаемый и не избираемый фактический руководитель группы. Лидер группы стихийно выделяется среди ее членов в процессе ее формирования. Способствует его выделению из массы сила характера, знания, умение организовать других и поставить цели, брать ответственность на себя и т.д. Лидер четко проявляет себя в конфликтных ситуациях; а до этого люди могут и не знать, что у них есть лидер. В группе в различных ситуациях могут проявляться несколько лидеров, либо вообще может не быть его (в наименее сплоченных группах).

Так как лидер является носителем групповых норм поведения, то только он может изменять эти нормы. Ориентация лидера – есть ориентация группы.

Ситуация.

В планово-диспетчерском бюро цеха работают четыре женщины. Одна из них – самая старшая – играла ведущую роль в этой тесно сплоченной группе. Работу они выполняли очень хорошо. Но вот старшая в бюро ушла на пенсию, и на ее место перевели женщину из такого же бюро другого цеха. Там она была единственным человеком со специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом. Но когда она пришла на работу на новое место, работа там стала быстро ухудшаться пока, не возник открытый эмоциональный конфликт между ней и одной из прежних работниц.

Начальник бюро ходил в гости к работнице, вышедшей на пенсию, и с удивлением узнал от нее, что она всегда ориентировалась и отражала мнение другого человека, внешне ничем не проявлявшего своего лидерства. Именно эта женщина и вступила в конфликт с пришедшей в бюро новой работницей, которая, по-видимому, пыталась привнести в группу свои нормы поведения.

В данном случае в личностном конфликте за власть в группе столкнулись два лидера: *реальный*, действующий, пусть и незаметно, и *потенциальный*, претендующий на это место. И решение начальника о возвращении новой работницы на ее прежнее место работы было верным и очень своевременным. Оно позволило группе опять заработать хорошо. А на место ушедшей на пенсию работницы пришла молодая выпускница техникума.

Иногда ни группа, ни ее лидер не осознают своего положения, обычно им даже не знакомы такие термины. Но суть ситуации от этого не меняется.

Группа управляется со стороны администрации наиболее легко и естественно через ее лидера. Поэтому любые изменения, проводимые администрацией, должны быть поддержаны лидером, либо должны исходить от него. Все указания администратора любому члену группы также проходят сначала через лидера группы, либо явно, либо неявно, в тех случаях, когда ответная реакция этого человека сопоставляется им с групповыми нормами. Таким образом, все распоряжения начальника контролируются лидером.

Но в группах, ориентированных:

- а) *на работу*, лидер в первую очередь оценивает качество тех распоряжений администратора, которые касаются профессиональной деятельности;
- б) *нейтрально*, лидер одобряет только те распоряжения администратора, которые не ухудшают условий работы членов его группы или отношений между ними;
- в) *отрицательно* наблюдается перманентное состояние конфликта с руководителем практически по всем вопросам.

7.6. Отношения неформального лидера и администратора

Администратор и лидер находятся между собой в сложных отношениях. С точки зрения администратора, лидер зачастую «незаконно» отбирает у него власть, т.е. объектом возможного конфликта между ними является власть над членами группы. Однако администратор должен заставить себя понять разницу в его положении и положении лидера и согласиться с частичным перераспределением власти, т.к.:

а) администратор и лидер находятся на совершенно разных позициях: если администратор отвечает перед вышестоящим начальством за работу всего коллектива, включая все входящие в него группы, а также их лидеров, то лидер группы отвечает за благополучие только своей группы;

б) администратор руководствуется в своей деятельности должностными инструкциями, а лидер – только групповыми нормами поведения;

в) администратор должен понимать, что независимо от его желания, лидер – наиболее близко стоящий к каждому члену коллектива руководитель;

г) администратор должен выполнять слишком много функций, поэтому надо только радоваться, когда часть из них можно переложить на лидера.

Речь здесь идет только о лидерах положительно и нейтрально ориентированных групп.

В такой непростой и объективно конфликтной ситуации взаимоотношения между администратором и лидером в основном зависят от их личных качеств, опыта работы, гибкости поведения, причем в первую очередь, как всегда, – от личности руководителя.

Если лидер одной из групп коллектива станет администратором, возможны очень разные ситуации.

1. Если это лидер *положительно* ориентированной группы, то, скорее всего, он будет хорошим администратором. Но, если, став администратором, он продолжит оставаться лидером своей прежней группы, тогда появится группа «любимчиков» и неизбежен конфликт между ней и остальным коллективом.

2. Администратором стал лидер *нейтрально* настроенной группы. Он может стать хорошим администратором, но, как правило, такие лидеры остаются пристрастны к своей группе со всеми вытекающими из этого отрицательными последствиями.

3. Если администратором стал лидер *отрицательно* ориентированной группы, то:

а) если он продолжает оставаться отрицательно настроенным администратором, конфликт между ним и вышестоящим начальством или положительно ориентированной частью коллектива неизбежен;

б) если он пытается изменить ориентацию на положительную, тогда у него возникает конфликт со своей прежней группой. В такой ситуации ему следует искать поддержку положительных ориентированных групп коллектива и идти на открытый конфликт со своей прежней группой.

Таким образом, отношения между лидером и администратором предполагают компромиссное разрешение конфликтных ситуаций, при котором администратор передает лидеру часть своих функций, довольствуясь тем, что официальная ответственность за работу *всего* коллектива остается только на нем.

Библиографический список

1. Рой О. М. Теория управления. – СПб.: Питер, 2008.
2. Карпов А. В. Психология менеджмента.
3. Edwards W. Behavioral Decision Theory // Amer/ Rev/ of Psychol. 1961. V. 12.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
6. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.
7. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.
8. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2003.
9. Шадриков В. Д. Способности и деятельность. М., 1995.
10. Edwards W. Behavioral Decision Theory // Amer/ Rev/ of Psychol. 1961. V. 12.
11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент: Уч. Изд. 5-е, перер. М.: ЮНИТИ, 2005.
13. Гительман Л.Д., Преобразующий менеджмент, издательство ДЕЛО, М., 1999.
14. Гуиар Ф., Келли Дж. Преобразование организации, издательство ДЕЛО, М., 2000.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Изд. 2-е, испр. СПб.: Питер, 1999.
16. Маслоу. Мотивация и личность. М.: Евразия, 1999.
17. Мастенбрук. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996.
18. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2010.
19. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте, издательство ПИТЕР, СПб., 2000.
20. Семь нот менеджмента в кармане. Изд. 5-е, доп. Под ред. В. Красновой, А. Привалова. М.: ЗАО «Ж-л Эксперт», 2006.
21. Управление организацией. Учебник. Под ред. д.э.н., профессора А. Г. Поршнева и др. М.: Инфра-М, 1998.
22. Уткин Э. А. Конфликтология: Теория и практика. М.: Экмос, 1998.
23. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М.: Тандем, 1999.