

**Л.И. Дорофеева**

# **ОСНОВЫ теории управления**

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

Л.И. Дорофеева

# ОСНОВЫ теории управления

Учебно-методический комплекс  
для студентов, обучающихся по направлению  
«Управление персоналом» для подготовки бакалавров

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

**Дорофеева Л.И.**

Д69 Основы теории управления: УМК для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. – Саратов, 2015. – 433 с.: ил.  
ISBN 5-292-03525-4

Учебно-методический комплекс отвечает требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и знакомит с основами теории управления, его современной концепцией, что позволяет сформировать «новую философию управления». Лекции, вопросы для самопроверки и обсуждения, задания, задачи, тесты, схемы, ситуации для анализа, включенные в комплекс, используются в преподавании данного предмета в Саратовском государственном университете и достаточны для подготовки к экзаменам и зачетам.

Для студентов, обучающихся по направлениям «Управление персоналом» и «Менеджмент» для подготовки бакалавров.

Рекомендуют к печати:

Кафедра менеджмента и маркетинга

Саратовского государственного университета

Доктор экономических наук, профессор. *О.В. Ермолова*

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290 - 2я 73

С  
ISBN 5-292-03525-4

Дорофеева Л.И., 2015



# ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

## *Основные вопросы*

1. Необходимость управления в деятельности человека.
2. Управление социально-экономическими системами. Понятие и определения управления.
3. Управление как особый вид деятельности, его специфика. Предмет науки управления.
4. Закономерности и принципы управления.
5. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
6. Элементы процесса управления. Функции управления.
7. Кадры управления и их роли.
8. Необходимые навыки и качества менеджера.

**Методология** – учение о принципах, методах построения, формах и способах научного познания. Методология управления – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения поставленных целей. Управление является необходимым элементом, функцией разнообразных организованных систем (технических, биологических социальных). Поэтому природу управления невозможно понять без рассмотрения сферы его осуществления. Различают три сферы объективной действительности и в соответствии с ними выделяют три типа процессов управления:

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

Управление с позиций общей теории управления предполагает наличие объекта управления (управляемой системы), субъекта управления (управляющей системы) и цели управления.

Деятельность субъекта управления по достижению объектом управления поставленной цели предполагает:

- ☐ изучение внутренней структуры и особенностей функционирования объекта управления;
- ☐ анализ внешней среды функционирования объекта;
- ☐ принятие субъектом управления рационального решения, позволяющего достичь

объектом управления поставленной цели.

Управление в социальных системах охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными

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

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

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

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Классик управления А. Файоль дает такое определение управления: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 12.

*Ли Якокка* считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд». *Акио Морита* пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое. *Питер Друкер* определяет управление как особый вид деятельности, превращающий

неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. *Вернер Зигерт* подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других. *Майкл Мескон* считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей. Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей. Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Американское слово «менеджмент» переводится как управление, но в управленческой практике приобретает особый смысл, означая профессиональное управление социально-экономическими системами, функционирующими в условиях рыночной экономики. Нельзя назвать менеджментом управление войсками, машиной, конем, взрывом, государством и т.п. Не является менеджментом и командно-административное управление.

Главным свойством социально-экономических систем является то, что в их основе лежат интересы людей, поскольку главным их компонентом является человек.

Совокупность общественных, коллективных и личных интересов людей влияет на состояние системы и процесс ее развития.

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

- ☐ ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и производство таких товаров и услуг, которые пользуются спросом, могут принести запланированную прибыль и будут способствовать повышению конкурентоспособности организации;
- ☐ постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами получение оптимальных результатов;
- ☐ постоянная корректировка целей и программ в зависимости от изменений внешней среды функционирования организации;
- ☐ необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений;



- ☐ успешное элиминирование влияния рискованных ситуаций, что в перспективе обеспечивает наибольшую финансовую устойчивость;
- ☐ освоение выпуска новых видов продукции, создание более совершенной системы маркетинга и сбыта продукции, применение новых инструментов финансирования деятельности предприятия и внедрение новых методов мотивирования персонала – необходимые условия поддержания и повышения уровня конкурентоспособности организации.

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

Менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха. Основными составляющими успеха являются:

- 1) выживание организации в долгосрочной перспективе;
- 2) результативность;
- 3) эффективность.

С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления.

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

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

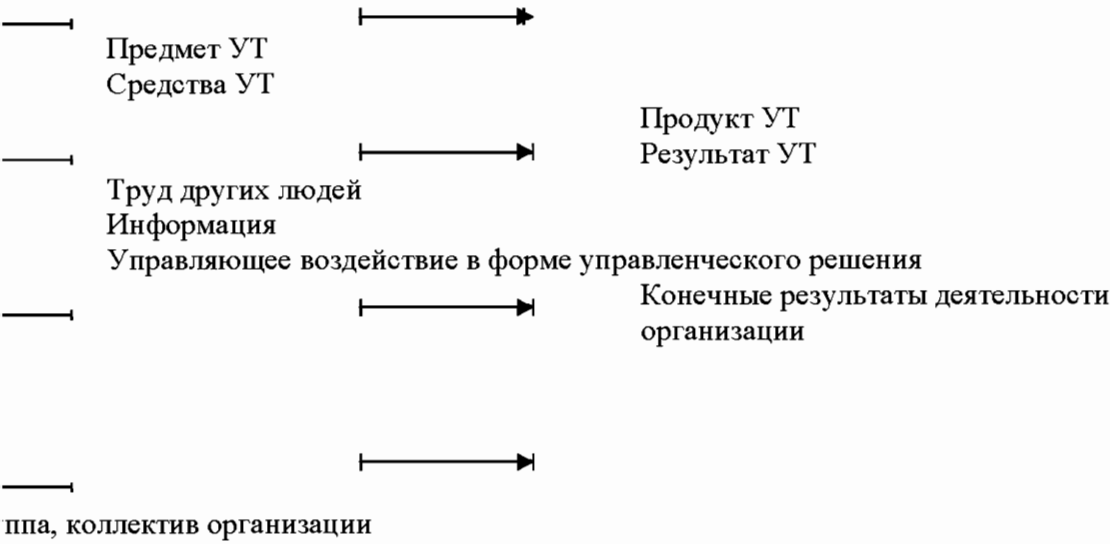
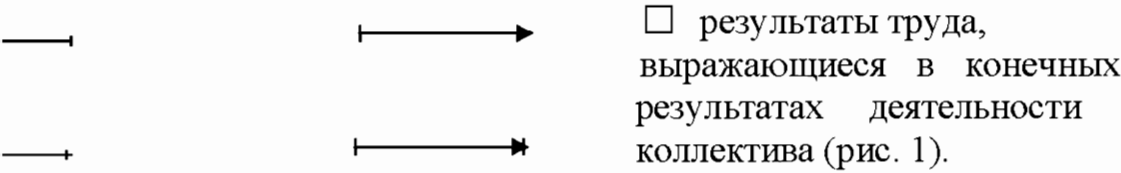
В современных условиях процесс управления воспринимается как искусство применения науки к практике.

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

Специфику управления составляют:

- ☐ предмет труда, которым является труд других людей;
- ☐ средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;

труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках  
ной кооперации;  
ст труда, которым является управленческое решение;  
ения управления, которые возникают между субъектом и объектом  
я, а также внутри них и которые обеспечивают осуществление  
еского взаимодействия между всеми участниками процесса управления.  
и отношения создают возможность вырабатывать управленческие команды  
ть эти команды выполнять;



онная и вычислительная техника, ЭВМ,  
, система ее сбора, обработки и передачи

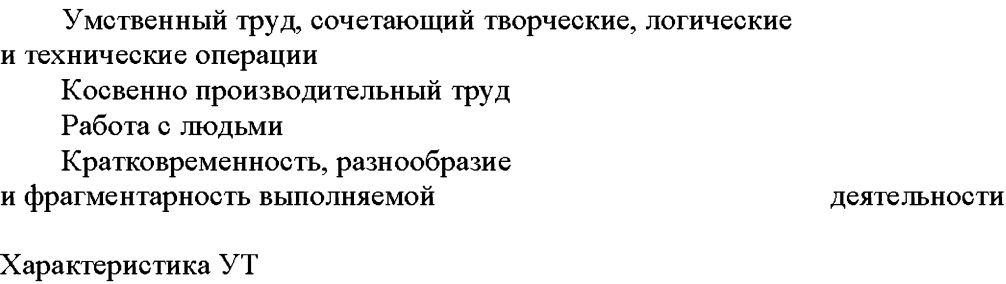


Рис. 1. Специфика управленческого труда (УТ)

Таким образом, **предметом теории управления** являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение

запланированных целей организации. Конечной целью организации является выживание в долгосрочной перспективе. Важно отметить, что в процессе труда работники вступают не только в отношения управления, но и в самые разнообразные формальные и неформальные отношения: экономические, политические, социальные, правовые, национальные и др. В социально-экономической системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее важными являются два типа отношений: отношения, возникающие на основе разделения и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства. Функционирование и развитие управления подчиняются действию определённых законов, закономерностей и принципов. Законы управления отражают объективные связи возникновения, функционирования и развития организации. Они определяют строение, функционирование и развитие системы управления и представляют собой сущностные, устойчивые, повторяющиеся, объективные связи в процессе управления. **Закономерности управления** – объективно существующие, повторяющиеся связи явлений в отношениях управления. Они отражают общие тенденции изменения всех явлений, характеризующих управление. Это либо совокупное действие законов, либо доступный уровень понимания сущности явления, или и то и другое.<sup>2</sup> Рассмотрим состав и содержание закономерностей управления.

<sup>2</sup> См.: Под ред. А.М. Лялина. Теория менеджмента: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. С.59-64.

*1. Закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах управления.* Растущий объём управленческой деятельности требует её дифференциации, которая, в свою очередь, может быть реализована только при дальнейшей её интеграции. Дифференциация проявляется в первую очередь в распределении функций и полномочий. Так формируются звенья системы управления, которая отражает дифференциацию и одновременно интеграцию совместной управленческой деятельности персонала.

*2. Диверсификация управления,* отражающая совмещение разнообразных форм, подходов, целей, функций, объектов управления и пр. Необходимость диверсификации связана с необходимостью выбора того типа управления, который будет наиболее эффективным в конкретных условиях функционирования организации. Особенности типов управления проявляются в системе приоритетов, различиях организационных форм и механизмов управления.

*3. Иерархичность строения системы управления,* которая определяет возможность воздействия, объединённого общей целью и реализуемого на основе полномочий на принятие управленческих

решений. Формы иерархий различаются, но все отражают сущность управления. Вершиной иерархии может быть должность со всеми атрибутами её обязанностей и ответственности, лидерство, собрание акционеров, совет директоров. Иерархия определяет ступенчатое распределение полномочий.

*4. Делегирование полномочий*, которые необходимы для принятия решений.

Распределение полномочий в системе управления отражает одну из её важнейших характеристик – степень централизации. Существует объективная зависимость степени централизации управления от таких параметров организации, как масштаб и территориальная удалённость деятельности, трудоёмкость полномочий, профессионализм, информационное обеспечение (монополия на информацию или система её рационального распределения), потребности экономии времени, уровень развития организации, характеристики внешней среды.

*5. Усиление роли человеческого фактора.* Менеджмент опирается на знания, потребности, интересы, ценности, установки, опасения человека. В этом проявляется человеческий фактор в управлении. В современных организациях люди, их знания, творческий потенциал являются главным ресурсом повышения эффективности функционирования организации. В связи с этим, всё большее значение приобретают процессы управления знаниями, творческим потенциалом и талантами, человеческим капиталом, что приводит к поиску новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий управления.

*6. Зависимость процессов управления функционированием и процессов развития организации.* Функционирование и развитие организации взаимосвязаны.

Функционирование предполагает поддержание стабильного режима деятельности, при этом не возникает нового качества. Если всё внимание сосредоточено на функционировании, возможны застойные явления и даже кризисы. Управление функционированием определяет основу для возможностей развития организации. С одной стороны функционирование выявляет проблемы в осуществлении организационных процессов, а с другой – создаёт возможность развития, обеспечивая получение прибыли, достаточной для совершенствования функционирования. Процессы развития должны соответствовать процессам устойчивого функционирования. При этом и они становятся устойчивыми. Недопустимы «большие скачки», т.е. непомерное ускорение перемен, которые разрушают организацию и приводят к кризису функционирования.

*7. Соотносительность субъекта и объекта управления.* Объём деятельности по управлению зависит от масштабов, сложности, проблематики, целей функционирования организации, особенностей поведения персонала, характеристик внешней среды. По мере развития экономики и общества соотносительность субъекта и объекта управления изменяется в пользу первого. Затраты на управление растут более высокими темпами. Это определяется усложнением технологии

управления, потребностями его технической вооружённости необходимостью профессионализации менеджмента и другими факторами.

8. *Соответствие цели менеджмента целям организации.* Общая цель менеджмента должна быть тождественна общей цели организации в целом. Целевые установки всех частей организации должны исходить из её общей цели и соответствовать ей.

9. *Достаточность информации для построения коммуникаций менеджмента.* Информация определяет возможности менеджмента в плане оценки ситуации и разработки управленческих решений. На основе информации строится коммуникационная среда менеджмента.

На основе объективных закономерностей формулируются **принципы управления** – основные правила, которые способствуют оценке ситуаций. Основными принципами управления являются:

- ☐ организационное оформление функционального и полномочного разделения управленческой деятельности;
- ☐ сочетание формального и неформального управления;
- ☐ делегирование полномочий;
- ☐ интеграция процессов управления;
- ☐ мотивация деятельности;
- ☐ принцип развития как стремление к новому качеству;
- ☐ участие в управлении персонала организации;
- ☐ сочетание научности и искусства управления;
- ☐ принцип динамичности и адаптивности системы управления;
- ☐ экономия времени в процессах управления.

**Организация** – это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают.

Организация имеет определенные границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение. Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т.п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это **люди**, входящие в

данную организацию, **цели и задачи**, для решения которых она создается, и **управление**, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач. **Цель**

**управления** – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта. При таком состоянии достигаются наивысшие результаты (количественные и качественные).

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена (рис. 2.). На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) преобразование ресурсов в готовый продукт;
- 3) передача произведенного продукта во внешнюю среду.

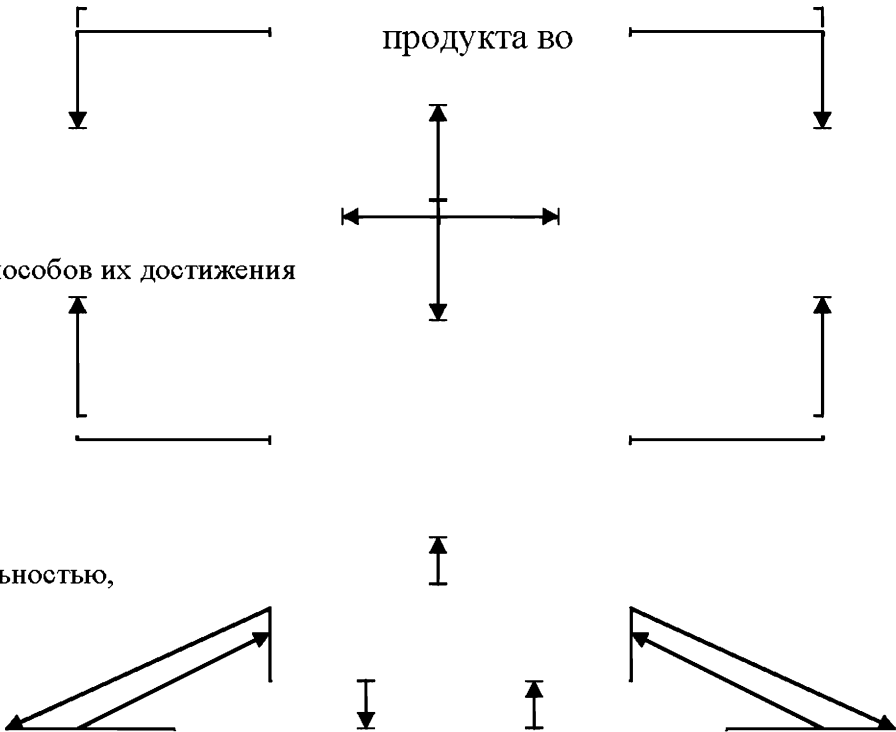
**Планирование**  
Постановка целей и способов их достижения

**Контроль**  
Наблюдение за деятельностью, внесение корректив

**Организация**  
Создание структуры организации, которая обеспечит достижение поставленных целей

**Мотивация**  
Побуждение персонала к деятельности, направленной на достижение цели

**Блок управления**





Выход

Результаты

Вход

Ресурсы

Процессы

Трансформа

ция

ресурсов в

результаты

Внешняя среда

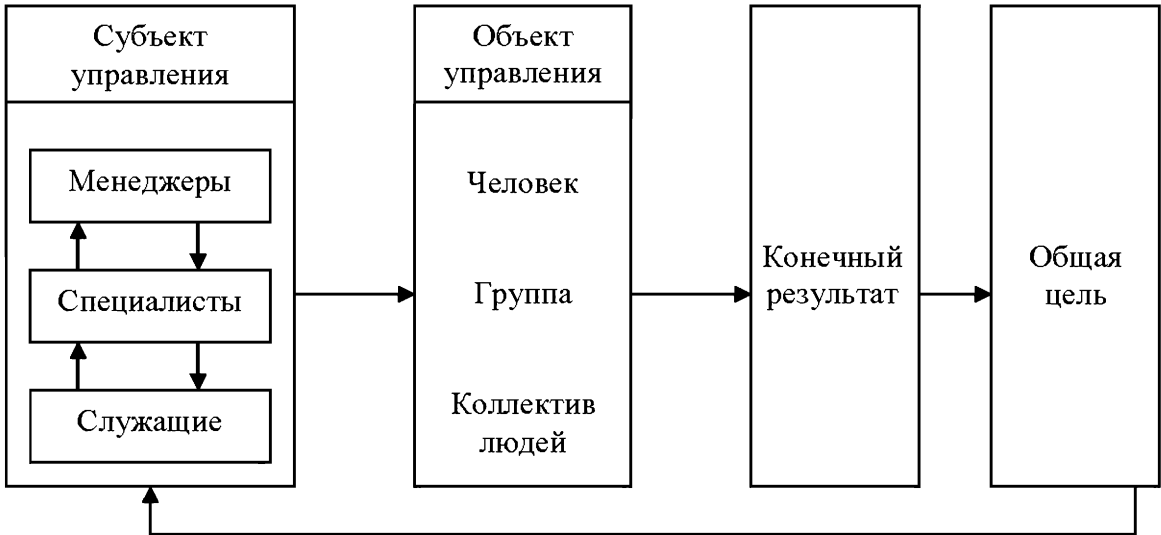
Рис. 2. Элементы и процессы в организации

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.



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

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



управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива (рис. 3).

Обратная связь  
Рис. 3. Элементы процесса управления

**Менеджер** – руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. **Специалисты** – работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Труд названных работников обслуживают **технические исполнители**: секретари, референты, техники, архивариусы и т.д.

Итак, процесс управления включает следующие элементы: **управляющую систему** (субъект управления), **управляемую систему** (объект управления), **управляющее воздействие** в форме управленческого решения, **конечный результат**, **общую цель** и

**обратную связь, которая**

представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту (рис. 3.). Обратная связь может реализоваться в виде непосредственной связи между выходом и входом всей системы (глобальная обратная связь) или любой части системы (локальная обратная связь).

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

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

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: **планирования, организации и мотивации.**

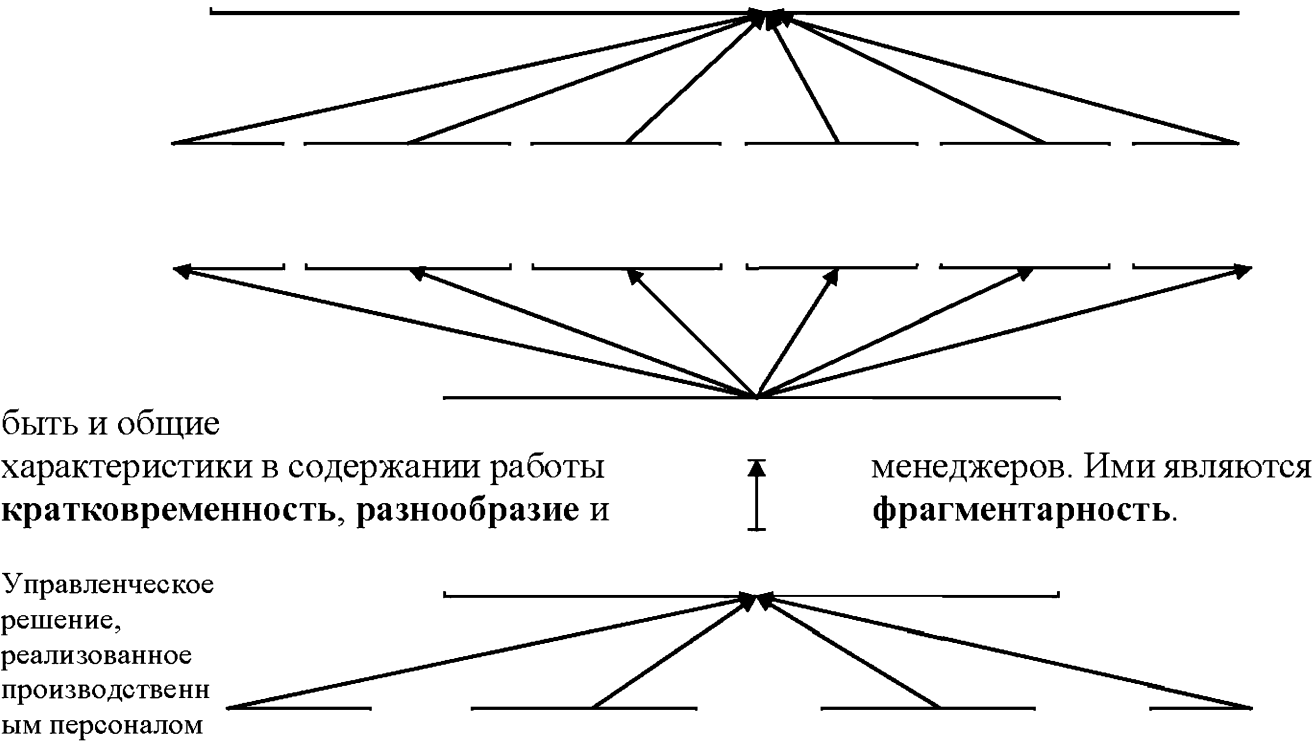
Обратную связь осуществляет функция **контроля** (рис. 2.). Это основные функции управления, они имеют место на любом даже небольшом предприятии.

Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные специализированные виды труда, а само управление – как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников – это действия, операции, связанные со сбором, обработкой и анализом информации, подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Оно воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект (рис. 4). Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют **технология менеджмента.**

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Под

содержанием подразумевают действия, осуществляемые в рамках конкретной функции.  
Поскольку менеджмент – это специфический вид труда, особая профессия, должны



Функции управленческих работников  
Функции органов управления  
Мотивация  
Организация  
Контроль  
Контроль за реализацией решения  
Реализация решения  
Принятие решения  
Разработка альтернатив  
Обработка информации  
Сбор, хранение, передача

информа  
ции

**управлени  
я**

Планиров  
ание

Рис. 4.  
**Функции**  
**и**

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории:

- 1) информационные (управление информацией);
- 2) межличностные (управление людьми);
- 3) связанные с принятием решений (управление действиями).

Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

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

**Межличностные роли** подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют

отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

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

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

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление – это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление – это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий, прежде всего, должен быть хорошим организатором, с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Менеджер должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье. Оценка деятельности руководителя осуществляется, прежде всего, по управляемости возглавляемой им организации, подразделения, отдела, цеха. Наиболее важными показателями управляемости являются:

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

### *Вопросы для самопроверки*

1. Существует мнение, что управлять, руководить людьми довольно просто, что вы думаете по этому поводу?
2. Почему необходимо управление, менеджмент в деятельности человека?

3. Какова сущность управления?
4. Назовите закономерности управления различными системами.
5. В чем проявляется сходство и различие понятий «менеджмент» и «управление»?
6. Каковы особенности управления социально-экономическими системами?
7. Охарактеризуйте менеджмент как науку и практику управления.
8. Что является целью менеджмента?
9. Что понимается под успешным функционированием организации?
10. Назовите основные характеристики формальной организации.
11. Может ли человек быть одновременно и субъектом и объектом управления?
12. Верно ли, что технические средства для выполнения управленческих работ вытесняют менеджера?
13. Опишите специфику управленческого труда, используя рис. 1.
14. Какие роли выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена? Какими навыками они должны обладать?
15. Какие категории работников относятся к управленческому персоналу и каков критерий для такой классификации?
16. В чём состоит общее и различие основных и конкретных функций управления?
17. Что входит в круг проблем, изучаемых менеджментом как наукой? Какие проблемы решаются практическим менеджментом? Что собой представляет менеджмент как единство науки и практики?
18. Подумайте, все ли менеджеры высшего звена играют одинаковые роли и используют одинаковые навыки, независимо от типа и размера организации?
19. Опишите основные элементы, характеристики и процессы, происходящие в организации, используя рис. 2 и 3.
20. Какие знания, умения и навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?
21. Каково место менеджмента в системе понятий рыночной экономики?

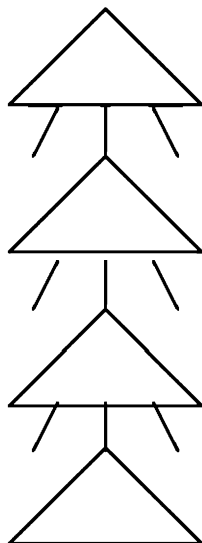
### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие изменения произойдут в управленческих функциях и навыках, если работник будет выдвинут на управленческие позиции с неуправленческой работы? Какие изменения будут происходить по мере продвижения по иерархической лестнице? Как менеджеру приобрести новые навыки?
2. Перечислите организации, в которых вы состоите. Влияют ли эти организации на вашу жизнь?
3. Преподаватель говорил своим студентам: «Цель курса “Менеджмент” – обучить менеджменту, но не научить стать менеджером». Согласны ли вы с этим утверждением?





4. Какая часть изображенной на рис. 5. управляющей, а какая – управляемой? между управляемой и управляющей



системы является  
Как провести границу  
системами?

Министерство

Областная администрация

Городская администрация

Школа

Рис. 5. Система управления школой

5. Вспомните негативный опыт, который вы приобрели за последнее время при взаимодействии с какой-либо организацией. Это может быть школа, работа или те случаи, когда вы выступаете в роли покупателя, пациента или гражданина. Опишите такой случай и постарайтесь определить причины сложившейся ситуации.
6. Вспомните совместный групповой проект, задачу или мероприятие, участником которого вы были. Объясните, как выполнялась каждая из четырех функций управления.
7. Сформулируйте систему тех качеств, которыми, на ваш взгляд, должен обладать менеджер, работающий в российских условиях.
8. Какую роль может играть поведение организаций в стране, переживающей глубокие реконструкции и реформы, например такой, как Россия?
9. Должен ли менеджер небольшой фирмы (имеющей, скажем, 25 работников) быть действительно заинтересованным в разработке структуры организации? Объясните.

## ТЕСТ

### Навыки управляющего

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

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

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

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

- А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
- Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого уровня.
- В. По мере ужесточения окружающей среды повышается значимость коммуникативных навыков.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном

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

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

Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких полунезависимых компаний, располагала 13% национального рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» (ДМ) приняла на себя ведение ее дел, пока крах не разразился. Пьер Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы А. Слоуна.

Слоун быстро превратил в реальность планы реорганизации компании, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная ДМ располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получило право самостоятельно принимать важные решения.

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

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

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

#### *ВОПРОСЫ*

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

## ГЛАВА 2. ГЕНЕЗИС ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

### *Основные вопросы*

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

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

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

По мере развития общества, производства и экономики меняются типы управления, возникают новые, отвечающие потребностям наступающего этапа, который приходит, разворачивается и постепенно угасает, переходя в другое качество, в новый этап. Подобный ход событий характеризует как историю развития управления, так и его генезис. Отличие генезиса от истории состоит в том, что он отражает не просто цепочку событий, а процесс наращивания и углубления знаний, опыта, методов, возможностей и т.д. В процессе *генезиса управления* возник *менеджмент* как *новый тип управления*, в наибольшей мере отражающий, с одной стороны, специфику рыночной экономики, с другой – роль человека в научно-техническом процессе. Любое управление в его обобщенном представлении отличается приоритетами, изменение которых, происходит в соответствии с потребностями и условиями производства, экономики и общества. Вместе с изменением практики управления изменяются и учения об управлении. В развитии управления можно выделить семь этапов, которые нередко называют управленческими революциями.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> История менеджмента: Учеб. пособ. /Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. С. 5.

**Первая управленческая революция** произошла 4 – 5 тыс. лет назад, когда произошло формирование рабовладельческих государств на Древнем Востоке. Этот этап развития управленческой мысли характеризуют как «религиозно-коммерческую революцию». Расслоение высшей касты священников привело к выделению особого слоя жрецов – религиозных функционеров, которые под видом отправления религиозных обрядов собирали дань и пускали её в дело. Они осуществляли торговые операции, вели деловую переписку и производили коммерческие расчёты. В связи с этим управление было связано с коммерческой деятельностью священнослужителей.

**Вторая управленческая революция – светско-административная** – тесно связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792-1750 до н.э.), который для управления обширными территориями создал эффективную административную систему. Эта система основывалась на своде законов, регулирующих различные сферы жизни общества и определяющих отношения между социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность. Произошло отделение светской системы управления государством от религиозной власти, выделились группы людей, профессионально занимающихся управлением на уровне государства.

**Третья управленческая революция** известна как **производственно-строительная** и началась примерно через тысячу лет после правления Хаммурапи во времена правления Навуходоносора II (605-562 до н.э.). В это время велось большое строительство, разрабатывались технически сложные проекты, в производстве и строительстве применялись различные системы и методы контроля качества продукции.

В этот период также появилось значительное количество управленческих нововведений в Древнем Риме. Например, система территориального управления Диоклетиана (243-316 до н.э.) и административная иерархия Римской католической церкви, которую до настоящего времени считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира.

**Четвёртая управленческая революция** происходила в средние века, ещё до наступления этапа развития капитализма. Концепции управления в раннем средневековье отражали доминирование профессиональных гильдий (цехов), отношения в которых строились на сотрудничестве. При этом характерным было отсутствие банковской системы, недостаток мобильности работников, регулирование отношений по законам морали, а не экономики.

В более поздний период (XIV-XVI вв., Ренессанс) появились банки, стали расширяться рынки сбыта и сырья; ведение бизнеса начали осуществлять уже не сами работники, а владельцы капитала. Дальнейшее развитие привело к ещё большей дифференциации деятельности занятых в бизнесе. Целью бизнеса стало получение прибыли.

**Пятая управленческая революция** произошла в период индустриальной революции XVIII-XIX вв. В этот период произошло осознание того, что управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Управление отделилось от собственности, капитала и сферы непосредственного производства, что привело впоследствии к возникновению профессионального управления. Администрирование в этот период трактовалось как процесс формирования общих целей и контроль за реализацией намеченного. В то же время функции управления постоянно расширялись и дополнялись планированием, делопроизводством, организацией закупок и сбыта продукции и др. Острая необходимость в качественном профессиональном управлении привела к появлению наёмного управляющего, однако менеджер как особая фигура в организации ещё не стал профессионалом.

**Шестая управленческая революция – бюрократическая** (конец XIX – 70-е гг. XX в.) – происходила в период усиления роли профессиональных менеджеров в управлении государственным и частным сектором. Основателем теории рациональной бюрократии стал немецкий социолог М. Вебер, который предлагал заменить собственника, как фигуру временную, менеджером и бюрократом – государственным чиновником.

В этот период развивалось крупное промышленное производство и соответствующие ему сложные иерархические структуры управления, происходила регламентация должностных обязанностей и ответственности менеджеров. В целом этот период развития управления характеризовался разделением управленческого труда, выделением и развитием менеджмента как науки.

**Седьмая управленческая революция** – постиндустриальный этап управленческого развития (с 80-х гг. XX в.) связан с переходом к постиндустриальному этапу общественного развития, характерной чертой которого является ориентация управления на человеческий фактор. Эволюция управленческой мысли в XX веке представлена в таблице 1.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тейлора. Его основные теоретические положения изложены в работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912г.). Взрыв интереса к управлению вызвала его вторая работа, которая и считается началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований. Таким образом, Ф. Тейлор является представителем классической школы управления, которая, в свою очередь, имела два направления: **школу научного менеджмента**, основоположником которой является Ф. Тейлор, и **школу административного управления**, которую возглавил Анри Файоль. Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими.

Административный



менеджмент фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19 века |              |              |              | 20 век<br>21 век |              |              |              |  | 2000-е<br>годы |
|------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--|----------------|
|                                                | 20-е<br>годы  | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы     | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы |  |                |
| Школа научного управления                      |               |              |              |              |                  |              |              |              |  |                |
| Школа административного управления             |               |              |              |              |                  |              |              |              |  |                |
| Школа человеческих отношений                   |               |              |              |              |                  |              |              |              |  |                |
| Школа                                          |               |              |              |              |                  |              |              |              |  |                |

Таблица 1. Основные школы и подходы в эволюции менеджмента4  
4 Сост. по: История менеджмента: Учеб. пособие/ Под ред. Э.М Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010.С. 21.

Ф. Тейлор формулировал суть своей теории так: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния».

Ф. Тейлор предложил строгую систему принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Слагаемыми этой системы явились математический метод исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, хронометраж (метод изучения времени и движений), расчленение и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и др. Можно выделить основные положения его концепции:

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и

замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.

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

3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.
4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.
5. Равномерное и справедливое распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

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

Система Ф. Тейлора нашла широкое применение в первые три десятилетия XX века в работе промышленных предприятий во многих странах, таких как США, Германия, Англия, Франция, Швеция и других европейских странах. На тех машиностроительных предприятиях, где Тейлор внедрял свои принципы управления, средняя производительность труда выросла за три года в два раза. Однако сам Тейлор отмечал, что научная система рационализации труда не привела к тому климату взаимного доверия между рабочими и администрацией, в котором он видел одно из условий рационализации.

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

1. Он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ.
2. Подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций.
3. Доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

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

Слабыми сторонами его теории являются:

1. Ф. Тейлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели.
2. Он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных.

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

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

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

Большой вклад в развитие научного менеджмента внесли супруги Френк и Лилиан Гилбрет. Они изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Прибор использовали в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Также большой вклад в развитие менеджмента внесли Генри Гантт, Генри Форд, а в России вопросы организации труда и производства разрабатывали Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ерманский, Платон Керженцев. Но с 20-х годов начинается разработка более общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. Его основной труд – «Общее и промышленное управление» (1916г.). В нем А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал он, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов. А. Файоль, находясь на посту высшего руководителя в промышленности, смотрел на администрацию «сверху вниз», что давало ему более широкую перспективу в сравнении с Тейлором, который в первую очередь был инженером и в силу занимаемой им позиции имел прямо противоположную А. Файолю точку наблюдения – «снизу вверх». По его мнению, администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции:

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

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

Административные операции, по мнению Файоля, оказывают воздействие только на личный состав, не влияя на материалы и механизмы.

Файоль дал следующие определения составляющим административных операций:

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

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

Программа действий, по его мнению, основана на:

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

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

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

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

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

**1. Разделение труда.** Целью разделения труда Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами,

достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Файоль называл это лучшим средством использования индивидов и коллективов. Результатом применения этого принципа является «специализация функций и разделение власти».

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

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

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

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

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

пример начальников; 2) возможно более справедливые соглашения; 3) бдительный надзор».

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

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

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

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

**10. Порядок.** Данный принцип Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место, и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени.

Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. «Совершенный порядок, сверх того, требует, чтоб место было по работнику и работник по месту. *The right man in the right place*. При таком понимании социального порядка предполагаются решенными две из наиболее трудных административных операций: хорошая организация и хороший подбор персонала». Однако социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем крупнее предприятие.



**11. Справедливость.** Раскрывая содержание этого принципа, Файоль писал: «Для того, чтобы поощрять персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему

благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

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

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

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

Группировка принципов А. Файоля представлена в табл. 2. Структурные принципы обеспечивают взаимодействие между целями и задачами организации; принципы процесса определяют характер взаимодействия работников; принципы конечного результата определяют оптимальные характеристики организации.

*Таблица 2*

**Группировка принципов А. Файоля**

[illegible]

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

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

□ точно сформулированные цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления. Организацию вдохновляют разные идеалы и цели. Если они устремлены в одном направлении, то результат колоссален. На деле, все тянут в разные стороны. Также часто встречается расплывчатость и неопределенность основной цели. Отчетливого представления о ней зачастую нет даже у руководителей;

□ подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей. Каждый верит в наличие у него здравого смысла - иначе отсутствует вера в себя. Есть здравый смысл низшего, узкого порядка. Но есть и здравый смысл высшего порядка, он предполагает образованность, просвещенность и дальновидность. Узкий здравый смысл толкает на разорение природных ресурсов. Часто за мелкой сиюминутной выгодой не замечают крупные потери. Многие крупные состояния были сделаны именно таким путем. Для того чтобы избежать недальновидных решений необходима компетентность;

□ компетентная консультация – необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным. Ремесленники делали все сами и полагались только на свои силы. Они не нуждались в юристах, агентах по закупке, рекламных агентах, химиках или инженерах-рационализаторах. Крупное производство предполагает необходимость квалифицированных специалистов-консультантов. Это связано с быстрым научным прогрессом. Один человек уже не может быть компетентен во всех областях науки, необходимых для современного производства;

□ дисциплина – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку. В основе современной организации лежит точнейшее расписание времени. Существует низшая и высшая дисциплина. Когда богатый, который не заводит себе твердого расписания, постоянно заставляет слуг действовать по настроению, мы имеем дело с низшей дисциплиной. На уровне организации это нарушение общего порядка из-за лени, несогласованности и пр. Важнейший регулятор поведения - правила организации. Каждый должен знать свою роль в общем

деле, точно определенные обязанности, необходим точный и быстрый учет всех действий и результатов, нормализованные условия и нормированные операции, плюс система вознаграждений за производительность. Высшая дисциплина дается не страхом. Но вся строгость дисциплины должна быть направлена против всех неподходящих элементов;

□ справедливое отношение к персоналу. Наилучшей основой для мирных и гармоничных отношений, для высокой производительности труда, является тщательный отбор персонала. Сначала тщательно отбирают кандидатов, учитывая образование, состояние здоровья и даже биографию, дающую указания на некоторые моральные свойства, а затем обращаются с принятыми честно и справедливо. Для этого необходима благожелательность и чувство справедливости. От рабочего нельзя требовать, чтобы он работал на своего предпринимателя за меньшую плату, чем та, какую он может получить при тех же условиях труда у другого предпринимателя. Но и от предпринимателя нельзя требовать, чтобы он платил дороже расценок принятых у конкурентов;

□ быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями. Существует учет нормализованных условий, учет нормированных операций, учет дисциплины, учет справедливости. Основным же является учет себестоимости и производительности, в который входит учет всех вышеперечисленных факторов. Цель учета в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений, чтобы дать нам такие сведения, которых мы через внешние чувства не получаем. Необходимы все более совершенные инструменты учета (термометр - инструмент учета температуры). Учетным документом является все, что дает сведения. Но простого учета всех сведений недостаточно. Наиболее важен для управления учет производительности. Одна из целей научного управления – превратить учет производительности в учет себестоимости. Как правило, при росте производительности себестоимость падает;

□ диспетчирование, обеспечивающее четкое, оперативное управление деятельностью коллектива;

□ нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;

□ нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;

□ нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;

- ☐ письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
- ☐ вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

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

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

- ☐ *соответствие людей структуре*. Подчеркивается, что вначале следует детально разработать структуру организации, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры;
- ☐ *создание специального и «генерального» штаба*. Учитывая возрастание сложности управления, Урвик понимал значение «штабных» специалистов в организации. Он считал необходимым создание специальных штабов, основной функцией которых должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации, одновременно полагая, что усложнение функции координации требует создания «генерального» штаба, основной задачей которого является подготовка и передача приказов руководителя, контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности штабных специалистов;
- ☐ *сопоставимость прав и ответственности*. Недостаточно возлагать на линейных руководителей только ответственность за какую-либо деятельность, необходимо также делегировать им власть, соответствующую и равную ответственности;
- ☐ *диапазон контроля* – число лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Урвик утверждает, что диапазон контроля в каждом случае зависит от индивидуальных качеств руководителя, и, следовательно, не может быть твердо установленных норм;
- ☐ *специализация*. Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя либо географическому признаку. Однако в чистом виде подобное разделение весьма затруднительно, поэтому необходимо выбирать в каждом случае комплексный критерий;
- ☐ *определенность*. Для каждой должности в организации должны быть письменно определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими людьми. Только в

этом случае можно добиться определенности в деятельности организации.

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

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

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

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

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

- ☐ вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;
- ☐ каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации. В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии;
- ☐ в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- ☐ любой руководитель должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам;
- ☐ в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражден от

возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

Характеристики идеальной организации Вебера позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации, определить направления формализации ее деятельности и представить систему управления, основанную на обезличенном и рациональном поведении, которая называется бюрократией. Вебер не сомневался, что бюрократия является опорой для эффективного руководства вне зависимости от условий, в которых она оперирует. «Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов – все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие».<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Кеннеди К. Гуру менеджмента: «Кто есть кто» в бизнес-элите. М.: АСТ, 2006. С. 272.

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

Итак, представители классической школы разработали принципы, рекомендации и правила принудительной системы работ, построенной на научных нормах. Эта система исключает влияние отдельных работников. Подобная механическая трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Как отмечал президент одной компании: «Каждый человек имеет тело, ум, и душу. Каждая из этих частей, особенно душа, должна быть использована для достижения максимальной производительности труда». Эту цель стремились достичь представители другой школы – **человеческих отношений**. Теория человеческих отношений привлекает внимание к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения людей, в отличие от классической, которая строила модели организации. Классики подходили к проблемам человека с физиологической и механистической сторон, не обращая внимание на его эмоциональное состояние, чувства, переживания, ощущения. А именно это является не менее важным фактором, влияющим на производительность.



В новой школе люди уже не рассматриваются лишь как средство для достижения целей организации, они имеют собственное отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения.

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

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

*Выводы по Хотторнским экспериментам:*

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

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

Э. Мэйо подытожил свои взгляды, которые выходят далеко за рамки его исследования, в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». Основная мысль заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников. Представители этой школы поставили под сомнение ряд тезисов классической школы. Например, максимальное разделение труда, которое приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий, которая обеспечивает более эффективные коммуникации и понимание идей, лучшее восприятие общей политики организации и ее более эффективное осуществление.

По-новому они подошли к принципу делегирования ответственности. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние – делегируют вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций. Эффективность делегирования целиком

определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива.

М. Фоллет подчеркивала, что управленческий персонал и рабочие должны относиться друг к другу как партнеры, как две части одного коллектива. Она возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность.

Гуманистические идеи Фоллет сильно повлияли на современную трактовку проблем мотивации, лидерства, взаимодействия, коммуникаций, власти и полномочий.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**.

Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными.

Для его налаживания полезно знать **теорию Х** и **теорию У** Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления. Для теории Х характерен следующий взгляд на человека:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Школа возникла в конце 50-х годов. Ее представителями были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. Они рассматривали организацию как систему, как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и

возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом.

Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

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

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

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

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

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

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

Центральным моментом этого подхода является ситуация. Под ситуацией понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

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

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

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

Все рассмотренные концепции в большей или меньшей степени реализуются в конкретных моделях управления. Основными из них после 70-х годов являются американская и японская модели.

В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z, которая как бы дополняла идею МакГрегора относительно моделей X и Y. В теории Z Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность.

В сложном сочетании разных подходов и школ управления в 70–80-е годы прошлого века сформировалась **новая система взглядов** на менеджмент в кардинально меняющейся экономической среде (Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.), которая характеризует современный этап развития науки управления. Ее еще можно охарактеризовать как «тихую» управленческую революцию, поскольку, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, их можно вводить постепенно, без немедленной ломки и разрушения сложившихся систем. В центре современных взглядов на менеджмент стоит проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, нередко диктующим стратегию и тактику организации (см. табл. 2). В таблице проведено сравнение управленческих парадигм, доминировавших в менеджменте во второй половине XX – начале XXI веков.

Управленческая парадигма как система взглядов и представлений о проблемах управления и путях их решения, определяющая стержень мышления основной массы исследователей, преподавателей и практиков, является результатом развития институтов социально-экономической системы, которая устанавливает качественное содержание менеджмента в конкретной стране. В настоящее время весьма актуальной становится задача целенаправленного воздействия на отдельные институты управленческой парадигмы с целью повышения их адекватности новым условиям функционирования общественного производства.

Эволюция управленческих парадигм, означающая на научном уровне смену содержания парадигм менеджмента, отражает изменение сущностного содержания современного менеджмента и является движущей и развивающей менеджмент силой. Обновление в первую очередь необходимо для успешного формирования современной концепции эффективного менеджмента, его принципов, методов и инструментов, поскольку прогресс именно в этой области способен обеспечить позитивное развитие российских организаций и соответственно устойчивый экономический рост в стране.

*Таблица 3*

**Изменения управленческой парадигмы компании 6**

6 Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. №11. С.101.

|                                                |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|--------------|------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Основные школы и подходы в истории менеджмента |              |              | Конец 19века             |              | 20 век<br>21 век |                               |              |              |              |                |
| Основные школы и подходы в истории менеджмента | 20-е<br>годы | 30-е<br>годы | Конец<br>19века          | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы     | 60-е<br>годы                  | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |
| Школа научного управления                      | 20-е<br>годы | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы             | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы     | 70-е<br>годы                  | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы |              | 2000-е<br>годы |
| Школа административного управления             |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Школа человеческих отношений                   |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Школа поведенческих наук                       |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Школа науки управления                         |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Процессный подход                              |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Диск                                           |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| управл                                         |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| ению                                           |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Систе                                          |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| мный                                           |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| подхо                                          |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| д                                              |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Ситуа                                          |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| ционн                                          |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| ый                                             |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| подхо                                          |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| д                                              |              |              |                          |              |                  |                               |              |              |              |                |
| Структурные принципы                           |              |              | Принципы процесса        |              |                  | Принципы конечного результата |              |              |              |                |
| Разделение труда                               |              |              | Справедливость           |              |                  | Порядок                       |              |              |              |                |
| Единство руководства                           |              |              | Дисциплина               |              |                  | Единение персонала            |              |              |              |                |
| Соотношение централиза-ции и                   |              |              | Вознаграждение персонала |              |                  | Инициатива                    |              |              |              |                |



*Основные положения новой парадигмы управления:*

- ☐ организация – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ☐ ориентация не на объемы, а на качество продукции и услуг, стремление к полному и комплексному удовлетворению запросов потребителей;
- ☐ ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации;
- ☐ главные источники добавленной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;
- ☐ система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства;
- ☐ создание самообучающихся организаций.

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

1. *Концепцию группового сотрудничества*, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией. Многофункциональные рабочие группы используют коллективный разум для удовлетворения потребностей конкретного потребителя, который может привлекаться к проектированию изделий на ранней стадии.
2. *Концепцию гуманизации труда*, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании. В современном понимании гуманизация труда есть приспособление той или иной стороны трудовой жизни к человеку: усиление социальной ориентации производства, создание максимально благоприятных для работника условий труда, предоставление ему возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы, применения на практике имеющихся у него знаний, умений и навыков.
3. *Концепцию демократизации управления*, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в

решении проблем, возникающих на рабочих местах. Демократизация управления обогащает управленческое решение полезной информацией, решает проблему социальной мотивации персонала и создает обстановку лояльности персонала руководству.

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

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

*Новые принципы управления:*

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

В России наибольшее развитие управленческая наука получила в 1920-1930 годы. В этот период были созданы теоретические концепции и практические методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами.

Именно это непродолжительное время дало серьезные учения по росту эффективности управления. В эти годы достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 2-е изд. М.: Велби; Проспект, 2005.

8 Богданов А.А. Организационная наука и хозяйственная плановость. Труды Первой Всероссийской инициативной конференции. Вып. 1. М., 1921. С. 12-13.

К первой группе можно отнести работы таких известных теоретиков, как А.А. Богданов – концепция «организационного управления»; О.А. Ерманский – концепция «физиологического оптимума»; А.К. Гастев – концепция «узкой базы»; Е.Ф. Розмирович – «концепция производственной трактовки». К группе социальных концепций принадлежат работы П.М. Керженцева – «теория организационной деятельности»; Н.А. Витке – «социально-трудовая концепция»; Ф.Р. Дунаевского – концепция административной емкости; А.К. Гастева – концепция «трудовой установки».

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

Богданов сформулировал тектологический закон наименьших: «...прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев: скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов... Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части».8 В дальнейшем Богданов показал, что одним из распространенных проявлений этого закона в управлении является ограниченность и слабость авторитарных систем руководства. Абсолютная зависимость организации от индивидуальных способностей, интеллекта и даже состояния здоровья вождя приводит к тому, что любое проявление его слабости («возникновение слабого звена цепи») пагубно отражается на ее состоянии и может сопровождаться ее крахом.

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

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

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

Методика «трудовой установки» «имеет целью активизировать рабочие массы, вселяя в них беса-изобретателя, беса, который заставляет постоянно пробовать, постоянно приноравливаться, заставляет быть активным при всех условиях».<sup>9</sup> Концепция «трудовой установки» во многом предвосхитила открытия и рекомендации, которые через десятилетие сформулировала школа человеческих отношений.

<sup>9</sup> Управление современной компанией: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 10.

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

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

Особенно быстро развивается кибернетика, стремящаяся выяснить общие законы управления на различных уровнях иерархии и в различных сферах – от технических объектов до общественно-экономических систем и живых организмов. На базе кибернетики развиваются теория систем, теория операций и др.

Широкое распространение математических методов в управлении приводит к возникновению принципиально новой теории – математического моделирования и оптимального планирования

народнохозяйственного комплекса, большой вклад в становление которой внесли Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов и др.

С начала 1970-х годов, как и в зарубежной науке, в России набирает силу тенденция к синтетическому, комплексному и системному восприятию управленческой науки. Наблюдается процесс интеграции всех перечисленных выше подходов. Большой вклад в развитие отечественной науки управления в этот период вносят такие ученые, как Л. Абалкин, А. Аганбегян, А. Анчишкин, Д. Гвишиани, О. Козлова, Б. Мильнер, Г. Попов, С. Шаталин и др.

Со второй половины 1990-х годов сложные и неоднозначные процессы, вызванные радикальной экономической реформой, обуславливают возрастающую важность исследований общего и самобытного в российской управленческой науке и практике, анализа особенностей национальной деловой и корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса. Хозяйствующие субъекты начали действовать в условиях вновь формирующегося рынка, то есть появились факторы возникновения менеджмента. Перед Россией возникли три возможные концепции развития менеджмента.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3. С. 11-28.

1. *Концепция копирования западной теории менеджмента.* Она не учитывает особенностей российского менталитета. России надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой.
2. *Концепция адаптации западной теории менеджмента.* Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема – какую из западных теорий менеджмента адаптировать?
3. *Концепция создания российской теории менеджмента.* Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школ менеджмента. Именно последняя концепция является наиболее подходящей для России. Этот вывод убеждает в необходимости повысить актуальность и качество научных исследований, посвященных становлению и развитию эффективного менеджмента на уровне организаций. Под этим термином понимается такая управленческая деятельность, которая всю совокупность современных научных идей в области эффективного управления и успешного практического опыта творчески адаптирует применительно к конкретным условиям внешней и внутренней среды организации. При этом эффективные менеджеры должны исходить из постулата, что основной ценностью и источником благополучия организации являются ее

работники, самоуправляемые и самообучающиеся рабочие группы и команды.

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

Изучение современной экономической и управленческой литературы позволяет сформулировать следующие основные тенденции развития менеджмента, которые определяют многие его современные черты и принципы:

□ *рассмотрение организации как открытой живой системы*, что усиливает значение ситуационного подхода к управлению, согласно которому все внутренние процессы в организации есть не что иное, как ответные реакции на различные по своей природе воздействия извне. Это означает, что организации постоянно взаимодействуют со своим окружением, реагируют на происходящие в нем изменения, адаптируются к ним или преобразуют само окружение. Способность к изменениям является самым необходимым условием эффективности функционирования организации, при этом рационализация производственных процессов становится второстепенной;

□ *усиление интеграционных процессов в управлении*, ориентированных на более эффективное использование всех видов ресурсов, в первую очередь научно-технических, интеллектуальных, инвестиционных, финансовых, что приводит к появлению многообразных форм объединения организаций. Это не только горизонтальные корпорации, но и стратегические альянсы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп. Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей, что ведёт к созданию гибких сетей самоорганизующихся предприятий, осуществляющих взаимный процесс адаптации к меняющейся среде для выживания в долгосрочной перспективе. Это приводит к изменению представления о границах организации. В условиях неопределенности участники сети взаимодействующих предприятий начинают ценить связи, а не отдельные сделки, что снижает оппортунистическое поведение партнеров.

Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Создание стратегических альянсов и предпринимательских сетей становится одним из наиболее эффективных средств формирования и усиления конкурентоспособности фирм. Сетевые организации заинтересованы не столько в развитии внутрифирменного производства, сколько в



объединении усилий с поставщиками, потребителями и конкурентами в приобретении контроля над рыночным пространством. Они выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков;

□ *усиление социальной и гуманистической направленности управления.* Менеджеры все чаще обращаются к таким важным аспектам жизни организации, как социальная справедливость в отношении работников, соблюдение баланса интересов основных стейкхолдеров, социальная ответственность организации, этика управления. Согласно распространённой точке зрения, организация в дополнение к экономической и юридической ответственности должна учитывать гуманистические и социальные аспекты воздействия своей деятельности на работников, потребителей, местное сообщество, а также вносить определённый вклад в решение социальных проблем общества в целом. Основные моменты гуманизации управления включают рост, самовыражение и самоактуализацию человека, постоянное стремление реализовывать свой потенциал, в том числе и творческий, который реализуется только в условиях доброжелательности, поддержки и сотрудничества со стороны других. Задача менеджмента – создать условия для реализации этого потенциала и способности к совместной эффективной работе. Гуманизация управления предполагает ориентацию на новые ценности организационной культуры: потребности и интересы основных стейкхолдеров, их благополучие; превращение работника из управляемого объекта в субъекта производственного, управленческого и социального процессов в организации; участие персонала в принятии решений; интеллектуализация труда; творчество; стремление к инновациям; открытость новому; активность; взаимное доверие; благоприятный климат в коллективе; ответственность; открытые коммуникации; право на ошибку; самообучаемость;

□ *ориентация управления на человеческий фактор.* Главное внимание обращается на человека, как ключевой ресурс организации, его интересы, ценности, знания, творческий потенциал, причём человек в организации рассматривается не просто как работник, а как личность, которая представляет собой особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения. В связи с этим изменяется взаимодействие «организация – личность», что приводит к появлению новой модели организационного поведения, которая предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил. Взаимодействие «организация – личность» основывается на взаимной заинтересованности в развитии друг друга, наделении властью сотрудников для принятия самостоятельных решений и эффективного выполнения задач, открытости информации для них, самоконтроле, сильной эгалитарной корпоративной культуре, высоком качестве трудовой жизни как факторах успешности и работников, и организации.

В связи с этим, всё большее значение приобретают процессы управления знаниями, творческим потенциалом и талантами, человеческим капиталом, что приводит к поиску новых форм организации, изменению коммуникаций и технологий управления;

□ *появление обучающихся организаций*, которые сознательно развивают своих сотрудников и обучаются сами на основе своего опыта. Развитие работников осуществляется в направлении осознания и формирования ключевых компетенций организации. Это предполагает непрерывное самообучение организации и рост её интеллектуального капитала, одним из компонентов которого является человеческий капитал. В такой организации каждый работник на основе знаний, интеллекта, усвоенных организационных ценностей и культуры организации занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных изменений и усовершенствований, что способствует её росту, обучению и достижению целей. Каждый поощряется за попытку выхода за пределы своих текущих знаний. Такая модель управления позволяет менеджерам и работникам постоянно экспериментировать, эффективно использовать вновь открывающиеся возможности;

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

□ *развитие корпоративной культуры*, которая в современном менеджменте становится одним из системообразующих факторов организационного поведения и рассматривается как фактор конкурентоспособности, повышения эффективности функционирования, развития и выживания организации в долгосрочной перспективе. В новых моделях организационного поведения формируется культура, ориентированная на людей, основными ценностями которой являются эгалитаризм и уважение личности, взаимное доверие, командное творчество, развитие организации через развитие личности. Такая культура обеспечивает единство, общность работников, их приверженность организации, вовлечённость в работу, а также стабильность и развитие организации в изменяющихся условиях хозяйствования. Сильная, сознательно сформированная организационная культура должна обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом;

□ *ориентация на потребителей*, потребности которых существенно диверсифицировались, в связи с чем возникает необходимость ориентации на выпуск изделий по индивидуальным заказам, причём большое значение имеет время реализации заказа. Необходимо производить товары тогда,

когда они нужны. Всё это приводит к диверсификации производства, а значит и диверсификации управления. Появляются новые объекты, цели, функции, формы, типы и системы управления;

□ *развитие стратегического управления*, задача которого заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке и реализации самой стратегии, которая обеспечит динамическое равновесие в системе «организация – среда» в долгосрочной перспективе. Причём всё более явной становится тенденция признания реактивной адаптации организации к изменениям, которые уже произошли, – неэффективной и перехода на проактивную, упреждающую реакцию организации на предстоящие изменения;

□ *ориентация на инновации*, что означает стремление к обновлению, поиск новых форм и методов управления. Развитие научно-технического и социального прогресса выдвинули вперёд такие системы управления, которые обеспечивают быстрое и эффективное внедрение новшеств. М. Портер подчеркивает, что инновации являются главным орудием в глобальной конкуренции, что превращает их в стратегический ресурс организации. В долгосрочной перспективе эффективной будет та организация, которая ориентирована на перманентные экономические, организационные, управленческие нововведения, трансформацию на основе приобретения и применения нового знания. Это привело к становлению инновационного менеджмента;

□ *ориентация на качество*, что предполагает не только управление качеством, но и повышение качества трудовой жизни, которое становится одной из целей управления персоналом, определяющей его содержание, особенности, эффективность и потенциал развития. Программы повышения качества трудовой жизни должны включать следующие направления действий организации: совершенствование организации производства, труда и управления; применение различных форм гибкости трудовой деятельности (подвижных графиков рабочего времени, неполной рабочей недели, работу на дому); модернизацию рабочих мест с учетом требований научно-технического прогресса; гуманизацию труда, изменение его характера и содержания; развитие потенциала работников; гарантирование справедливого вознаграждения за труд на основе развития материального и особенно морального стимулирования; создание условий для безопасного труда, сохранения здоровья работников, снижения уровня производственного травматизма и профессиональной заболеваемости; повышение уровня заинтересованности организаций в социальной защите своих работников; обеспечение демократизации трудовой жизни, расширение участия персонала в управлении, прибыли и собственности предприятий;

□ *поиск новых критериев и показателей эффективности управления организациями*. Эффективное управление представляет собой взаимодействие субъекта управления с внешней и внутренней средой объекта управления (организации) для достижения этим объектом своих

целей с наилучшими результатами. Данный подход основан на использовании многопараметрической теории для комбинирования целевого, системного и ситуационного подходов к определению организационной эффективности, что предполагает выделение внутренней эффективности – эффективность использования имеющихся ресурсов и внешней эффективности – способность организации сохранять своё положение в изменяющейся внешней среде (выживание). Кроме того, эффективность менеджмента имеет и временной аспект. Это означает, что эффективность организации в краткосрочном периоде не обязательно означает её эффективность в среднесрочном и долгосрочном периодах. Временной аспект эффективности позволяет понять обязанности менеджеров организации. Они должны выявлять факторы индивидуальной, групповой и организационной эффективности и влиять на них в кратко-, средне - и долгосрочном периодах.

На рис. 5 представлена взаимосвязь краткосрочных критериев эффективности с двумя среднесрочными критериями (конкурентоспособность и развитие), которые дополняют временную модель эффективности. Рассмотрим краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии.

**Критерий**



**Время**

- Конкурентоспо-  
собность
- Развитие
- Продуктивность
- Качество
- Эффективность
- Гибкость
- Удовлетворенность

Выживание

Долгосрочный  
Среднесрочный  
Краткосрочный

Рис. 6. Временная модель эффективности <sup>11</sup>  
<sup>11</sup> Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. – М., 2000. С. 37-38.

*Продуктивность* – способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды. Показателями продуктивности могут быть прибыль, объем продаж, рыночная доля, количество обслуженных клиентов и т.д.

*Качество* означает удовлетворение запросов покупателей и клиентов в части функционирования изделий и предоставления услуг, причем показатели оценки качества исходят от самих покупателей и клиентов.

*Эффективность* организации – это отношение «выходов» к вводимым факторам. Этот краткосрочный критерий базируется на полном цикле «вход – процесс – выход» и, тем не менее, в основном базируется на



первых двух элементах. Показателями эффективности являются: отношение валового дохода, прибыли к издержкам, объему производства, примененному капиталу, заработной плате персонала и т.д.

*Гибкость* – способность перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой без коренного изменения основных производственных фондов и технологий, осваивать выпуск и прибыльную продажу новых и разных товаров, учитывая потребности покупателей и изменение стратегий конкурентов.

*Удовлетворенность* – означает, что работники удовлетворены своей работой, местом в организации, отношениями внутри коллектива и с руководителями. Показателями удовлетворенности могут быть текучесть кадров, конфликтность, ответственность за порученное дело, прогулы, жалобы. Критерии оценки краткосрочной эффективности взаимосвязаны. Например, рост производительности труда в результате использования жестких авторитарных методов приведет к снижению удовлетворенности, что может снизить общую эффективность управления в организации.

Среднесрочные критерии эффективности отражают более продолжительный временной горизонт по сравнению с краткосрочными. К ним относятся конкурентоспособность и развитие.

*Конкурентоспособность* представляет собой относительную оценку преимуществ организации, ее продуктов и позволяет ей с большей эффективностью удовлетворять потребности потребителей. Конкурентоспособность характеризует положение организации в отрасли, ее долю рынка. Конкурентоспособной является та организация, которая занимает наиболее устойчивые позиции на выбранных рынках, причем эти позиции она способна сохранить.

*Развитие* – инвестирование организацией средств таким образом, чтобы удовлетворять будущий спрос внешней среды. Оно проявляется в диверсификации деятельности организации, осуществлении технологического прорыва, реализации программ обучения и развития человеческих ресурсов, повышении социальной ответственности и т. д. Развитие организации является предпосылкой ее выживания в долгосрочной перспективе, несмотря на то, что такое использование ресурсов снижает продуктивность и эффективность в краткосрочном периоде.

Конкурентоспособность и развитие обеспечивают адаптацию организации к быстро меняющейся внешней среде.

*Долгосрочный* критерий эффективности – способность организации сохранять свое положение во внешней среде, т.е. выживать в долгосрочной перспективе.

Таким образом, эффективность управления организацией определяется степенью достижения конечной цели её функционирования – выживания в долгосрочной перспективе на основе повышения удовлетворённости основных стейкхолдеров, что предполагает устойчивое развитие и рост конкурентоспособности организации. Кроме того,

эффективность управления включает и эффективность управляющей системы, собственно управленческой деятельности. Обобщающие и частные показатели эффективности управляющей системы достаточно хорошо разработаны и применяются на практике, что не исключает поиск новых показателей, отражающих специфику конкретных организаций;

□ *всё большее развитие получают конкретные виды менеджмента:*

риск-менеджмент, финансовый менеджмент, инвестиционный и инновационный менеджмент, антикризисное и корпоративное управление др. Это предполагает разработку специфических форм, методов, технологий управления.

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

### *Вопросы для самопроверки*

1. Когда возникли наука и практика менеджмента?
2. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
3. В чём состоит экономическое и социальное значение научной организации труда?
4. Школа научного менеджмента считается классической. Значит ли это, что и сегодня она не утратила своего значения?
5. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте?
6. Кто является основоположниками школы научного менеджмента, школы человеческих отношений?
7. В чем состоят основные достижения, а также слабые стороны каждой из школ управления?
8. Что общего между различными подходами и школами управления?
9. Какое практическое значение имеет сформулированный А.А. Богдановым закон наименьших: «Прочность цепи определяется наиболее слабым из её звеньев: скорость эскадры – наименее быстроходным из её судов...»
10. Чем обусловлено бурное развитие исследований в области управления в России в 20-е гг. XX века?
11. По каким направлениям шло развитие управления как науки в России до 30-х годов? Почему эти работы в тот период были свернуты?

12. Какой смысл вкладывал Н.А. Витке, лидер российского движения «человеческих отношений» в разграничение «управления вещами» и «управления людьми» и соответственно в разграничение научной организации труда и научной организации управления?
13. Какие изменения происходят в отечественной науке управления в 30 – 50-е гг.?
14. Каковы особенности управления в послевоенный период?
15. Каковы направления и содержание исследований в годы нового управленческого бума в СССР в 50-60 годы?
16. Какие направления теории управления разрабатывались в трудах В.Г. Афанасьева?
17. Почему в настоящий момент доминирует системный подход к управлению?
18. Какой смысл в управлении имеет выражение «эффект Хоторна»?
19. Существует ли «правильный» способ управления?
20. Каковы главные черты новой системы взглядов на управление современной организацией? Какова парадигма управления XXI века? Каковы новые принципы управления? При ответе используйте таблицу № 1.
21. Каковы основные тенденции развития современного менеджмента?
22. Каково место социальных отношений в современном менеджменте?
23. В чём проявляется гуманизация экономики и управления?
24. В чем заключаются особенности современного российского менеджмента? С какими трудностями он столкнулся в период становления?
25. Каковы возможные концепции развития менеджмента в России?
26. Каково влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента?
27. Как вы считаете, существовал ли менеджмент в Советском Союзе?

### *Вопросы для обсуждения*

1. На вопрос о том, почему существует так много школ, концепций, моделей управления, даются разные ответы:

- а) множество школ – это проявление методологического кризиса науки управления;
  - б) многообразие теорий – отражение многообразия типов организаций;
  - в) многообразие концепций – свидетельство всестороннего исследования процесса управления, развития знаний в этой области;
  - г) наличие многих школ управления носит временный характер и постепенно преодолевается путем создания единой, синтетической теории.
- Какой из этих ответов вам хочется опровергнуть, а какой – поддержать и почему?



2. Как можно оценить принципы управления А. Файоля с точки зрения их полезности для современных менеджеров? Как вы считаете, какие из них полностью сохранили актуальность в настоящее время?
3. Чем отличаются открытые системы от закрытых? Приведите примеры тех и других. Насколько жизнеспособна закрытая система?
4. В чем различия между школами науки управления и поведенческих наук? Какому из этих двух направлений отдают предпочтение современные ученые и практики?
5. Менеджмент часто критикуют за большой разрыв между теорией и практикой. Но многие теоретики управления были одновременно и практиками. Почему же возникает разрыв между теорией и практикой менеджмента?
6. Прокомментируйте схему на рис. 7.

| Системный подход                                                                                 | Ситуационный подход                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Признание важности внутренних взаимосвязей между элементами организации | * Признание ситуационной природы управления; отрицание универсального способа управления организацией |
| <input type="checkbox"/> Признание влияния внешней среды                                         | * Реакция организации с учетом особенностей ситуации                                                  |

|                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| <b>Классическая школа</b>   | внимание на           |
| Построение модели           | управление            |
| механистической             | человеческими         |
| организации; внимание на    | ресурсами и           |
| оперативное управление      | повышение их          |
| ростом производительности и | эффективности         |
| эффективности               | <b>Количественный</b> |
| использования внутренних    | <b>подход</b>         |
| ресурсов                    | Использование         |
| <b>Поведенческий подход</b> | научных моделей       |
| Построение моделей          | принятия решений и    |
| поведения персонала;        | управление            |
|                             | операциями            |

**Эффективный менеджмент, обеспечивающий организации долгосрочную готовность адаптироваться к изменениям внешней среды**

Рис. 7. Взаимосвязь основных школ и подходов в управлении

7. Считаете ли вы, что известные сегодня концепции управления будут применяться в XXI веке так же, как и сейчас?
8. Каковы основные характеристики и проблемы фордизма как системы организации производства?
9. Почему в современный период активно изучается японская модель управления персоналом?



10. Какая модель управления: американская, европейская или японская – больше соответствует нуждам современной России?
11. Можно ли согласиться с мнением, что в нашей стране менеджмент зарождался, по крайней мере, дважды: первое рождение – приблизительно в то же время, что и в Европе и США (конец XIX в.), а второе – в годы перестройки?
12. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к гибким структурам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджеризма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию?
13. Каковы основные черты и проблемы такой постфордистской концепции организации производства, как гибкая специализация?
14. Опишите 4 типа моделей организации, отражающих эволюцию теоретических концепций менеджмента, и рассмотрите подходы к измерению и оценке эффективности организации, соответствующие этим моделям, используя рис. 8.

## **Внешняя среда**

## **Организация**

Подход по системным ресурсам

Основа теория систем

Оценка эффективности по способности получения ресурсов из внешней среды

(3)

Подход по внутренним процессам

Основа школа человеческих отношений

Оценка эффективности

по способности поддержания человеческих отношений в организации

(2)

Подход по выходным параметрам

Основа школа научного менеджмента

Оценка эффективности по производственным результатам

(1)

Подход по учету интересов внешних и внутренних групп

Основа концепция баланса интересов

Оценка эффективности по удовлетворению потребностей заинтересованных групп

(4)

**Рис. 8. Четыре подхода к измерению и оценке эффективности организации**

## **ТЕСТЫ**

1

Проверьте свою реакцию с помощью следующих оценок:

1 – целиком отвечает моим представлениям;

2 – более или менее согласен;

3 – не уверен, трудно ответить;

4 – скорее придерживаюсь противоположного мнения;

5 – совершенно не согласен.

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

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

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

**2**

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

### **А. Отношение к контролю.**

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

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

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

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

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

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

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

### **В. Отношение к конфликтам.**

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

2. Конфликты подлежат обсуждению и анализу с тем, чтобы выявить лежащие в их

основе причины и, насколько это возможно, устранить их. Если это невозможно, то следует об этом сказать открыто.

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

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

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

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

## ВОПРОСЫ

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

### **ГЛАВА 3. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### *Основные вопросы*

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

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

Содержание инфраструктуры менеджмента организации определяется ее внешней и внутренней средой, а также возможностями сотрудников организации (см. табл. 4.).

#### *Таблица 4<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Сост. по: Тебекин А.В. Менеджмент организации: учебник. – М.:КНОРУС, 2007. С. 81.

#### **Содержание инфраструктуры менеджмента организации**





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

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

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

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

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

1. Формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;

2. Направление действий членов организации на достижение организационных целей;
3. Развитие чувства общности, сплочённости всех членов организации;
4. Усиление социальной стабильности в организации;
5. Усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
6. Формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.

Для изучения организационной культуры используются следующие методы:

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

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

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

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

1. **Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).
2. **Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).
3. **Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте** (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т.д.).
4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания,

продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

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

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

7. **Ценности и нормы** (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

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

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

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

**Внешняя среда организации** – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

**Среда прямого воздействия** (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею. Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами.

**Среда косвенного воздействия** (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

**Экономические условия** среды отражают общую экономическую ситуацию в стране

или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируется величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки,

производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

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

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием. Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

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

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

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом

необходимо выяснить следующие базовые

характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы; какова криминальная обстановка в стране.

**Технологические факторы** включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность. НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям.

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

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

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

**Внешняя среда прямого воздействия** (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда



меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т.д. Главным фактором деловой среды являются **потребители**. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т.д.

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

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

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

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

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

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

поставленные цели.

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

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

**Рынок труда** – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой. Особое внимание в современных условиях уделяется подбору и обучению специалистов в новых областях деятельности, связанных с внедрением последних достижений науки, техники и технологий, в том числе специалистов по рекламе, связям с общественностью, агентам по продажам и другим направлениям деятельности, а также подбору и обучению менеджеров различных уровней. Хороший менеджер – сегодня самая дефицитная специальность. Согласно ряду исследований ранговой значимости для организации различных факторов среды руководители фирм выделили повышение квалификации менеджеров по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплату дивидендов акционерам.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Тебекин А.В. Менеджмент организации. С. 95.

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

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов (рис. 9.).

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

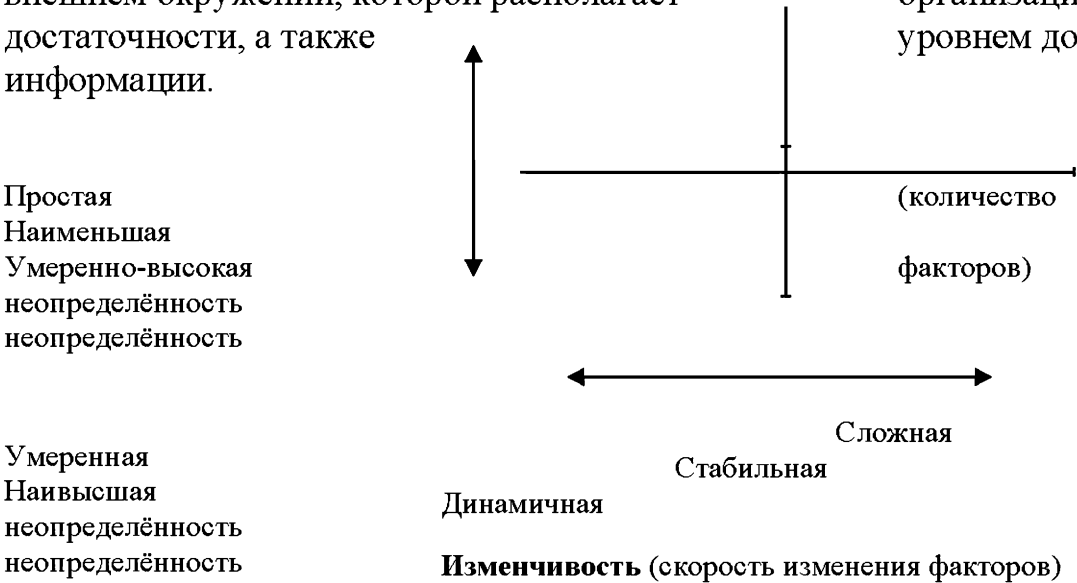


Рис. 9. Характеристики внешней среды организации

**Сложность**

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

Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределённости своего

окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – **адаптации** фирмы к изменениям

среды и **влияния**, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации (рис. 10).

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты:

1. **Создание информационной системы**, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределённость на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.



Реклама и связи  
Политическая  
с общественностью  
деятельность

Профессиональные ассоциации

**Механизмы влияния на среду**

**Механизмы адаптации организации  
к среде**

- ☐ Информационный менеджмент за пределами организации
- ☐ Прогнозирование тенденций развития среды, планирование деятельности организаций
- ☐ Гибкие структуры
- ☐ Слияния, объединение рисков

Рис. 10. Реакции организации на изменения внешней среды

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

**3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов** с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых,  $\Downarrow$  инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям

ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов.

Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и *интеграции в сети предприятий-партнеров*.

**4. Гибкие организационные структуры**, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия.

Гибкие организационные структуры ориентируют предприятия на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

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

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструментами влияния предприятия на среду являются:

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

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



контрагентов.

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

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

**5. Профессиональные ассоциации** – добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара.

Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

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

*Вопросы для самопроверки*

1. С чем связана неопределенность внешнего окружения организации?

2. Перечислите такие характеристики внутренней среды организации, которые являются ее преимуществом, сильной стороной.
3. На основе рис. 11 определите: а) факторы внешней среды Саратовского государственного университета; б) среду прямого воздействия известного вам отечественного предприятия.

**Организация**

|            |       |
|------------|-------|
| Внутренняя | среда |
| *Менеджеры |       |
| *Работники |       |
| *Культура  |       |

Рис. 11. Внутренняя и внешняя среда организации

4. В чем различие между внешней средой прямого и косвенного воздействия?
5. Опишите уровни неопределенности внешней среды организации, используя рис. 9.
6. Экономическая литература указывает, что наиболее важным элементом внешней среды является покупатель. Существуют ли ситуации в организации, когда это утверждение окажется неверным?
7. Как организация справляется с неопределенностью своей внешней среды?
8. Какой из четырех типов культуры: школа, клуб, бейсбольная команда, крепость –

является, на ваш взгляд, лучшим?

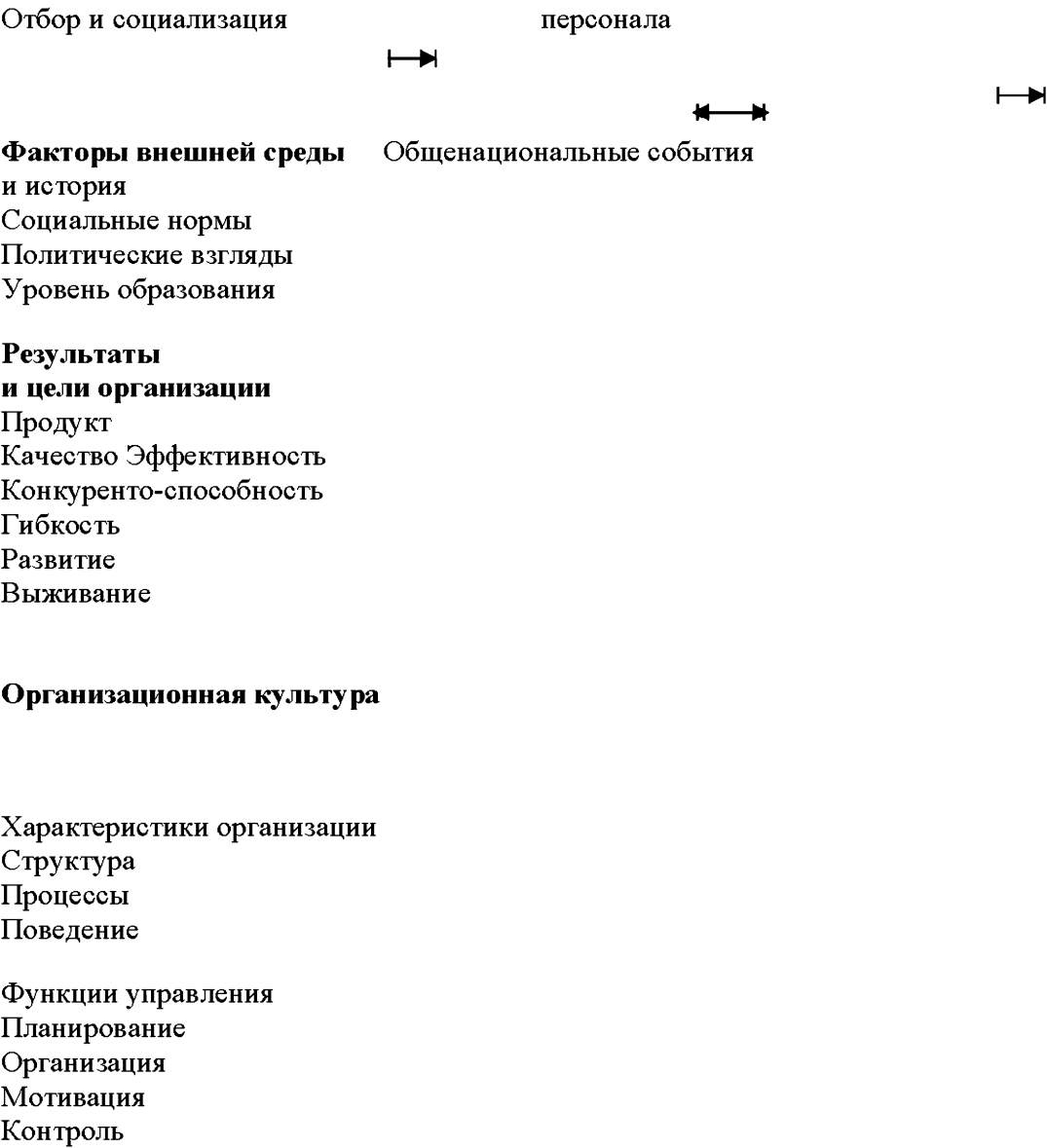
9. Могут ли две организации, функционирующие в одном окружении, иметь разные культуры?

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Может ли внешняя среда банка состоять из тех же элементов, что и аналогичная среда промышленного предприятия?

2. От чего в большей степени зависит неопределенность внешней среды – от сложности или изменчивости?

3. Как новый человек в организации получает, закрепляет знания об организационной культуре?  
4. Как должна формироваться и изменяться организационная культура? (рис. 12).



Увольнение членов организации, отклоняющихся от ценностей и норм организации

Рис. 12. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации

5. Какие ценности организационной культуры способствуют успеху современных компаний, работающих в неопределенной среде?

6. Возможна ли синергия разных культур?

7. Означает ли наличие в организации что ее сотрудники похожи друг на друга?

8. Как эффективно и менее болезненно осуществить

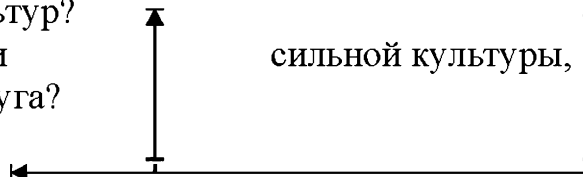
радикальные изменения в культуре: быстро или медленно?

9. Является ли корпоративная культура с устоявшимися, четко выраженными ценностями лучше для эффективной работы предприятия, чем культура с несформировавшимися ценностями?

10. Можно ли согласиться с утверждением Т. Уотсона: «Основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические ресурсы, организационная структура, нововведения».

11. Покажите, используя рис. 10, как организации пытаются снизить уровень неопределенности внешней среды?

12. Существуют ли особенности адаптации российских предприятий к внешней среде?



13. По каким направлениям должны складываться отношения доверия в организациях, работающих в неопределенной рыночной среде и почему?
14. Прокомментируйте высказывание Т. Уотсона из IBM «Кто хочет продвигаться в моей фирме, тот должен удвоить количество ошибок».

## **ЗАДАНИЕ 1**

### **Сильная корпоративная культура**

Проанализируйте культуру любой организации, которую вы хорошо знаете. Укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными в табл. 5 утверждениями.

Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует сильная культура. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, организация характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, вероятно, не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры.

*Таблица 514*

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

### **Характеристики сильной корпоративной культуры**





## **ЗАДАНИЕ 2**

Проанализируйте ценности известных в мире компаний, приведенные ниже, и ответьте на вопросы.

1. Каким образом национальные социокультурные факторы отражаются на ведении дел в организации?
2. Какие факторы внутренней и внешней среды учитываются всеми компаниями?
3. Докажите, что цели компании сами по себе не являются особыми ценностями.
4. Каким образом формируются внешние цели фирмы?
5. Отражается ли в заповедях фирм экономическая сторона их деятельности?
6. Какое место фирмы отводят социальной политике?
7. Какие ценности вы отнесли бы к внутриорганизационным?
8. Какая из ценностей является ключевой для каждой из фирм?

### **Ценности фирм**

Мацусита-Денки

1. Служение нации путем развития производства.
2. Честность.

3. Гармония и сотрудничество.
4. Борьба за качество.
5. Достоинство и подчинение.
6. Идентификация с фирмой.
7. Благодарность фирме.

#### Порше

1. Клиент в центре мыслей.
2. Высококачественные машины, дружелюбные к человеку.
3. Машина Порше – лидер в спорте.
4. Современные решения и конструкции.
5. Развитие сотрудников – основа производительности.
6. Привлекательность рабочих мест.
7. Руководство фирмой на основе экономики.

#### Сони

1. Осуществляя прогресс, служить всему миру.
2. Всегда стремиться к неизведанному.
3. Совершенствование производства.
4. Широкие внутрифирменные связи.
5. На каждое рабочее место – человека, который действительно хочет на нем работать.
6. Ориентация на работника.

#### IBM

1. Ориентация на действия, на достижение успеха. Экспериментируем первыми.
2. Лицом к потребителю. Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением.
3. Производительность – посредством людей. В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук.
4. Простота фирмы, минимальный штат управления.
5. Свобода и жесткость одновременно.
6. Самостоятельность и предприимчивость. Убедитесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок.

### **ЗАДАНИЕ 3**

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. 2 ed. San-Francisco, 1992. P. 16 – 27.

Разделите приведенные ниже десять факторов на эти две группы.

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

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.
3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.
4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.
5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.
6. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.
7. Система мотивации сотрудников. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.
8. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.
9. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.
10. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

### **Мебель, которая нужна России**

Есть в Саратове предприятие, которое во время экономического кризиса сумело выжить и создать необходимые условия для успешного развития. К таким результатам предприятие пришло не сразу. Когда начались реформы и производители почувствовали свободу, предприятие оказалось в особенно нелегком положении, так как было специализированным, сборочно-отделочным, а значит, не имело базы

раскроя, оборудования для облицовки и т.п. Все необходимое поставляли другие предприятия, «накручивая» цены на свои комплектующие изделия.

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

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

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

Ситуация на фабрике изменилась. Объем производства в 1995 г. по сравнению с 1994 г. возрос на 37%, а в 1996 г. – на 33% по сравнению с 1995 г. За эти годы не было сокращений персонала, цеха не простаивали, зарплата увеличилась и выдавалась регулярно, причем дважды в месяц, что не могло себе позволить большинство предприятий России.

Ветераны предприятия стали получать единовременные пособия, уходящие на пенсию – 40% от минимальной зарплаты за каждый отработанный на предприятии год. Желавшие могли взять ссуду на приобретение дорогостоящих вещей. Даже хоронить мебельщиков стали за счет фабрики. Начали помогать церкви – и деньгами и шкафами.

Коллектив ЗАО непрестанно думал о завтрашнем дне, понимая, что стоять на месте – обойдут конкуренты, живо оттеснят от потребителя. Постоянно стремились улучшить качество продукции, ее внешний вид. Были заключены контракты с германскими фирмами «Фэнэл» на поставку декора, который украсил изделия фабрики, и «Летрон» на поставку облицовочной пленки.

Запланировали приобретение современного оборудования. С его помощью предприятие намеревалось выпускать мебель, ничем не уступающую знаменитой итальянской. Кроме того, такое оборудование должно было облегчить труд рабочих и улучшить экологическую обстановку.



## ВОПРОСЫ

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

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### «Хлебопродукт»<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Сост. по: *Смирнова В.Г.* и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 2. М., 2000. С.68.

Акционерное общество «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в регионе. С началом рыночных реформ на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов производства и реализации, вызванный во многом неумением работать в новых условиях.

Комплексное обследование организации, проведенное внешними консультантами, показало, что на комбинате почти полностью отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления, т.е. внутренняя среда организации оказалась неадекватной изменившейся внешней среде.

У генерального директора отсутствовала квалифицированная управленческая команда, и он был вынужден выполнять многие функции сам. При этом в анонимных социологических исследованиях практически во всех бедах винили генерального директора, который не хочет отдавать свою власть. Он в свою очередь утверждал, что готов к делегированию полномочий, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

Особенно серьезные проблемы на комбинате были в финансовом и маркетинговом блоках. Отсутствовало управление финансовыми потоками и затратами, не проводились разработка бюджета по структурным



подразделениям, анализ рынка, предпочтений клиентов, поиск новых покупателей и т.п.

Управление персоналом было также неудовлетворительным: выполнялись только традиционные функции отдела кадров, отсутствовала мотивация персонала и понимание ее необходимости. Налицо были типичные проблемы управления и отсутствие управленческих навыков работы в новых условиях. В ходе комплексной диагностики комбината были разработаны и реализованы первоочередные мероприятия по адаптации внутренней среды к резко изменившейся деловой среде.

Была проведена реорганизация структуры управления, созданы новые подразделения: отдел маркетинга, отдел управления изменениями, финансовый отдел. Введены должности коммерческого директора, директора по производству, закупкам, финансового директора.

Проведено комплексное обучение управленческого персонала и разработана новая система материального стимулирования. Разработана система финансового планирования, направленная на формирование эффективной финансовой политики, включающей привлечение кредитов.

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

#### *ВОПРОСЫ*

1. Назовите основные составляющие внутренней среды АО «Хлебопродукт», которые являются ее слабыми и сильными сторонами.
2. В чем проявилось неумение работать в новых условиях?
3. Какие ценности, нормы поведения организационной культуры перестали соответствовать изменившейся среде?
4. Каким изменениям была подвержена организационная структура комбината и почему?
5. Какие ресурсы у комбината являются основными и как они взаимосвязаны с внешней средой?
6. Какие реакции адаптации внутренней среды к изменившейся внешней среде предпринял комбинат «Хлебопродукт»?
7. Какие управленческие навыки необходимы для работы в новых условиях?

## ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

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

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

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

Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам.

Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этичного руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывает влияние семья, школа и т.д.

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

философских подхода: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой и справедливый.

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

Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, объем продаж, фонд заработной платы, прибыль и т.д.). Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этической или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирает права меньшинства.

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

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

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

1. **Право свободного согласия.** Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия.

2. Право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать все, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни.
3. Право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам.
4. Право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике.
5. Право на должный прием. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обхождение.
6. Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

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

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

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

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

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

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

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

Общепризнанными нравственными эталонами и образцами этического поведения в менеджменте являются:

1. Стремление превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения. Приобщение сотрудников к целям организации.
2. Сосредоточение критики на действиях и поступках подчиненного, а не на личности человека. При этом замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам, уважающим его чувство собственного достоинства. Знание причин возникновения проблем позволит менеджеру оказать поддержку, помощь в их преодолении.
3. Соблюдение принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Недопустимо обрастание любимчиками. Ко всем сотрудникам необходимо относиться как к равноправным членам организации с одинаковыми мерками.
4. Укрепление у подчиненных чувства собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения.
5. Доверие сотрудникам и признание собственных ошибок в работе.
6. Защита своих сотрудников и преданность им. Они ответят руководству тем же.

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

**Социальная ответственность** организации заключается в ее обязательстве в отношении: охраны окружающей среды, учета интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потребители и поставщики. Перспектива социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности. В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекладываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программ по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

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

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

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.
2. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Честное хозяйствование исключает обогащение во вред обществу.
3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике. Деловая репутация – это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.
4. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Дальновидный работодатель будет заботиться о развивающем досуге работников, поскольку личность, потенциал и таланты которой всемерно раскрылись, принесет максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике.
5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может зарабатывать себе на хлеб. Хозяйствование – это социально ответственный вид деятельности. Уверенность человека в завтрашнем дне создает предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.
6. Работа не должна убивать и калечить человека.
7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Проникновение экономической власти в политику приводит к подмене выражения интересов общества интересами группы крупных бизнесменов.
8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.
9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

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

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

### *Вопросы для самопроверки*

1. Как формируется индивидуальная управленческая этика?
2. Какие действия организации можно отнести к неэтичным и почему?
3. Какими мерами можно повысить этичность поведения сотрудников организации?
4. Какова основная идея создания этических нормативов менеджмента в организации?
5. Укажите основные критерии принятия этических решений.
6. Каким образом связаны между собой общечеловеческая и профессиональная этика?
7. В чем заключается социальная ответственность организации?
8. Какие взгляды существуют на проблему социальной ответственности организаций?
9. Чем социальная ответственность отличается от юридической, экономической?
10. Как управляющие организаций могут реализовать социальную ответственность?
11. В чем заключается влияние общества, правительства на деятельность организации?
12. Для оценки работы менеджера важны его профессиональные качества или этические нормы? Почему?
13. На чем зиждется доверие к менеджеру: на его профессионализме или на приверженности этическим нормам?
14. Можно ли отделить этические стандарты менеджера от этических норм того общества, в котором он живет?
15. Каковы современные нравственные эталоны и образцы поведения в менеджменте?

### *Вопросы для обсуждения*

1. Основным постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Как вы понимаете этот девиз?
2. Нет ли противоречия между социальной ответственностью организации и ее непосредственной целью – получением прибыли?

3. Почему, по вашему мнению, наемные работники, менеджеры и покупатели ведут себя незтично?
4. Как соотносятся с этическими стандартами, социальной ответственностью организации такие действия, как промышленный шпионаж, заведомо ложная реклама, задержка выпуска новых, более качественных товаров, махинации с вкладами населения, обвесы, обсчеты?
5. Согласны ли вы с тем, что формула успеха предпринимателя проста: Преуспевание = Профессионализм + Порядочность? Ответ обоснуйте.
6. Представьте, что вы – руководитель организации (завода, вуза, больницы, торгового заведения) и составляете программу в области социальной ответственности. Какие мероприятия вы можете туда включить?
7. Определите систему ценностей и этических норм, присущих вашему университету, факультету, группе.
8. Как организация отвечает на социальные требования окружения, опираясь на экономическую, юридическую и социальную ответственность? При ответе используйте рис. 13.

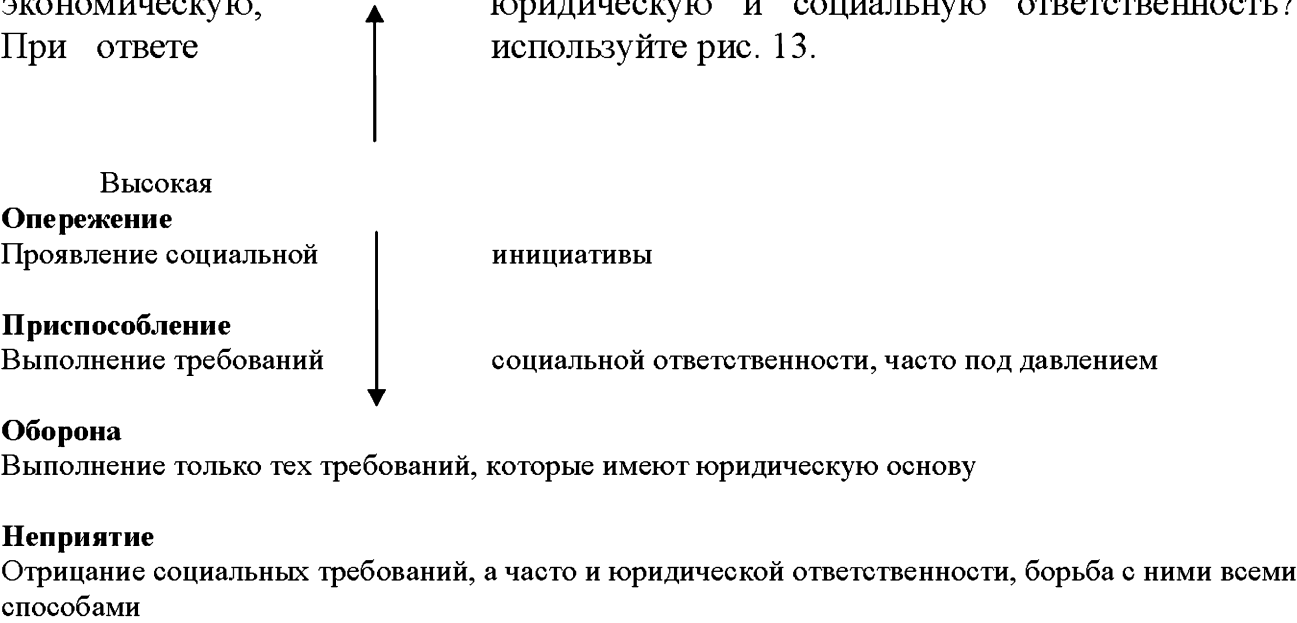




**Рис. 13. Действия организации по удовлетворению социальных требований окружения**

9. Имеют ли современные отечественные предприятия свои этические нормы и соблюдают ли их в реальности?
10. Кто должен решать: а) какой объем информации должен предоставляться производителями; б) какого уровня качества должны быть товары; в) насколько правдивой должна быть реклама? Производители, группы потребителей, правительство, свободные рынки? Объясните свою точку зрения.
11. М.Л. Кинг говорил: «Пока в мире существует бедность, я не могу быть богатым... Пока в мире свирепствуют болезни, я не могу быть

здоровым... Я не могу стать тем, кем хотел бы быть до тех пор, пока ты не стал тем, кем хотел стать». Обсудите это утверждение. Может ли оно быть верно и для организаций?

12. Сравните два подхода к принятию этически верных решений: утилитарный и морально-правовой. Какой из них, по-вашему, является наилучшим сегодня и почему?

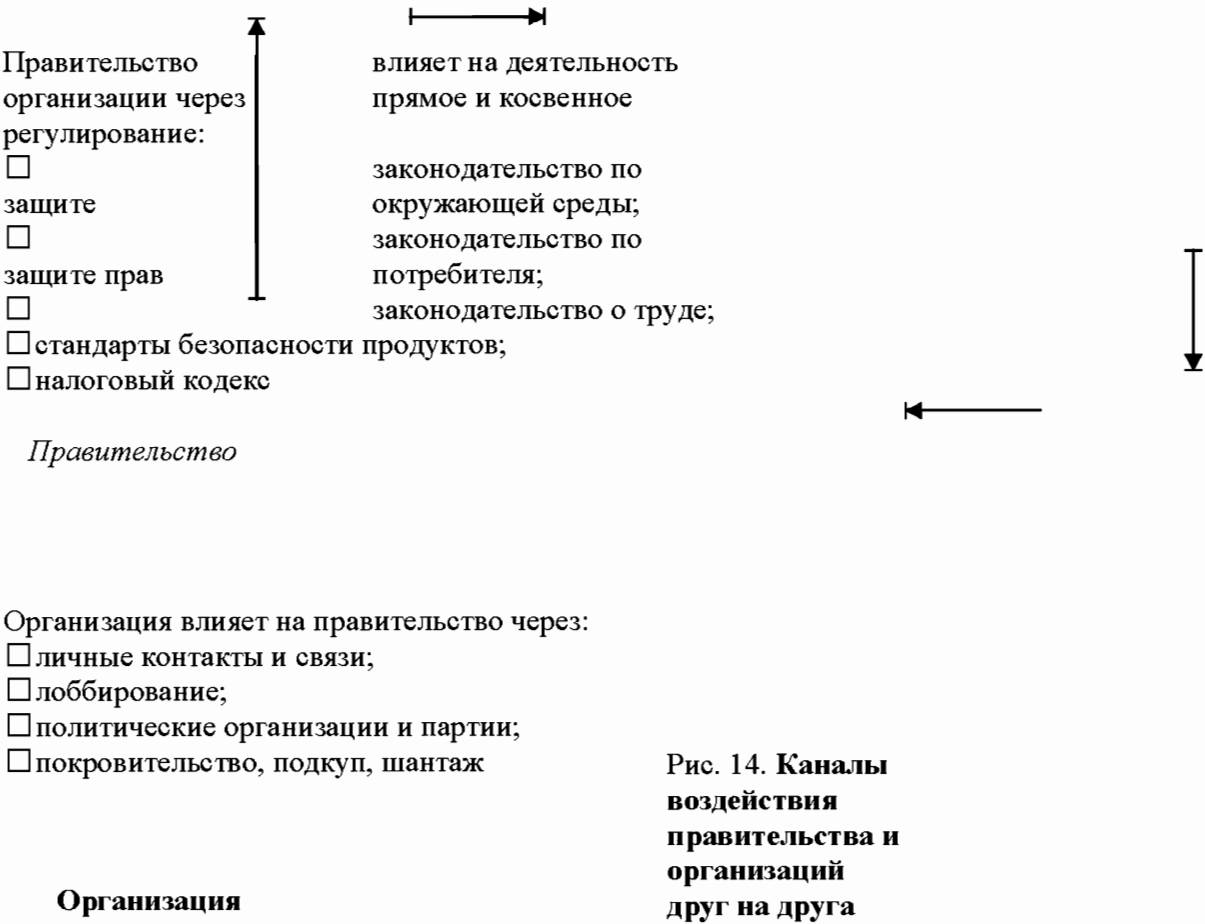
13. Является ли организация социально ответственной, если она предпринимает определенные политические действия для давления на правительство?

14. Как оценить решение некоторых российских компаний, прекративших операции с Латвией в ответ на разгром демонстрации русских пенсионеров?

15. Считаете ли вы этичной для руководства угрозу переместить производство в другую страну с целью добиться уступок от профсоюза?

16. Должен ли предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства? Если да, то в каких формах, масштабах – фирмы, региона, страны?

17. Обсудите, используя рис. 14, проблему взаимного влияния правительства и организаций.



18. Насколько верно утверждение, что свободные рынки распределяют экономические выгоды наиболее социально приемлемым способом и являются двигателем прогресса?
19. Сталкивались ли вы с этической дилеммой? Оцените ее с точки зрения воздействия на других людей.
20. Используя таблицу 6, сравните поведение отечественных и западных специалистов, какие ценности, традиции, нормы поведения, системы

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19 века |           |           | 20 век    |           |           |           |           |             |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                                | 20-е годы     | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы | 2000-е годы |
| Школа научного управления                      |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа административного управления             |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа человеческих отношений                   |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа поведенческих наук                       |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа науки                                    |               |           |           |           |           |           |           |           |             |

коммуникаций и мотивации в большей мере соответствуют глобализации?

Таблица 617  
 17 Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.280; Эксперт. 2000. №25, 3 июля.  
**Сравнение поведения отечественных и западных специалистов**

21. Ваша организация недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вами должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника, и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал МГУ (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Как вы поступите?

- 1) Доведете полученную информацию до сведения руководства;
- 2) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
- 3) ничего никому не скажете, очевидно, компания просто не проверяла нового менеджера, и обман вскоре раскроется сам по себе;
- 4) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.

## ЗАДАНИЕ 1

Мораль и этика российского бизнеса нашла отражение в документах, принятых в разное время. Так, в 1913 г. российскими предпринимателями было зафиксировано семь принципов ведения дел в России:

- 1) уважай власть;
- 2) будь честен и правдив;
- 3) уважай право частной собственности;
- 4) люби и уважай человека;
- 5) будь верен своему слову;
- 6) живи по средствам;
- 7) будь целеустремленным.

А вот некоторые требования из документа 1990 гг., названного «Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи»:

- 1) относись с уважением к власти;
- 2) будь целеустремленным;
- 3) не разделяй слово и дело;
- 4) уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни;
- 5) оказывай уважение старшим;
- 6) будь постоянным в сексуальных отношениях и браке;
- 7) будь честен и правдив;
- 8) уважай право частной собственности.

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

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

Проанализируйте требования, в которых отразилась деловая этика и мораль начала XX века. В чем состоит их преемственность, а в чем – новизна? Какие из этих норм вы считаете целесообразным применить в

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

## **ЗАДАНИЕ 2**

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

### *ВОПРОСЫ*

1. Кто несет социальную ответственность перед потребителями, в том числе за то, что они приобретают продукцию, наносящую вред их здоровью?
2. Кто должен объяснять потребителям ценности здорового образа жизни и формировать положительные ролевые модели поведения людей, стремящихся к полноценной жизни, достижению личных и профессиональных целей?
3. Будет ли в России соблюдаться закон о запрете употребления пива и других алкогольных напитков в общественных местах?
4. Как начать менять социальные ценности в соответствии с моральным и этическим подходом?

## **ЗАДАНИЕ 3<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> Составлено по: Данилова С. Хвалите не прическу начальницы, а ее красноречие //Комсомольская правда. 2007. 12 октября.

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

*Ситуация1.* Вы – молодой и преуспевающий менеджер – устроились в фирму, которой руководит женщина. Как наладить хорошие отношения с боссом и не переборщить с комплиментами?

*Ситуация2.* Вы – новичок и не знакомы со стилем общения, принятым в компании. Как зарекомендовать себя в коллективе? Обращаться к коллегам на «ты»?

*Ситуация3.* Ваш мобильник не смолкает ни на минуту. Звонок из фитнес-клуба напоминает о предстоящей тренировке, а сын не может справиться с уроками. Позволительно ли разговаривать в офисе по сотовому телефону?

*Советы специалистов.*



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

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

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

2. Деловой этикет предполагает, что в офисе статус и должность гораздо важнее возраста и пола деловых партнеров. Мужчинам следует общаться с женщинами как с коллегами, не подчеркивать их половую принадлежность, но при этом вести себя галантно, интеллигентно и внимательно.

Конечно, комплименты и в офисе, и на переговорах нужны. Лучше, если они будут касаться деловых качеств – пунктуальности, точности, красноречия, а не прически, украшений или телосложения. Этикет предписывает не увлекаться «сладкими песнями» и по возможности делать их во вне рабочее время. И самое главное – не воспринимайте дружелюбие и коммуникабельность начальницы как флирт.

Настройтесь на деловой стиль общения – и вы избавите себя от массы сложностей.

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

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

Запомните, что первыми младшие коллеги приветствуют более старших, мужчины – женщин, а подчиненные – начальников. А вот пожимать друг другу руки принято по-другому. Первой подавать руку позволено даме. Если она этого не сделала, этикет не советует мужчине здороваться с ней за руку.

Не стесняйтесь задавать вопросы о принятых в компании нормах поведения, особенностях корпоративной культуры. Лучше всего

обращаться в отдел кадров или к руководителю отдела. Причем сделать это стоит как можно быстрее, чтобы по незнанию не попасть в глупую ситуацию.

#### **ЗАДАНИЕ 4**

##### **Грешники обещают стать праведниками**

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

Решение, подписать такое соглашение, было принято на заседании Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), объединяющей 29 развитых стран. По настоянию представителя США, в число лиц, которым запрещается «золотить ручку», внесены также управляющие государственных компаний и депутаты парламента.

В тексте пакта предлагалось зафиксировать и запрет на подкуп политических партий. Но этот вариант на заседании ОЭСР в Париже не прошел. Предоставлять «субсидии партиям можно, полагают делегаты. Однако выплаты становятся незаконными, если деньги из партийной кассы пошли чиновнику, от которого зависит получение заказа.

Что на практике означает это соглашение? Англичанин Джордж Муди-Стюарт, в недавнем прошлом занимавшийся бизнесом на Востоке, а ныне – председатель организации «Транспэренси», которая ставит своей целью борьбу с коррупцией, говорит: «С данного момента предприниматель, обдумывающий, как вручить взятку, не может сказать: мне это не по душе, но что делать? Ведь я не нарушаю закон, не так ли? Отныне давать взятки за границей будет столь же противозаконно, как и дома».

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

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

#### *ВОПРОСЫ*

1. Как вы думаете, получили ли предприниматели шанс вырваться из порочного круга коррупции?

2. Как изменилось соотношение между юридической, экономической и социальной ответственностью после подписания соглашения?
3. Какое воздействие окажет данный договор на Россию?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 119

19 Составлено по: Пак С. Будем наращивать мощности! / Комсомольская правда, 2007. 22 марта. С. 14.

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

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

Для Саратовской губернии НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей. Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международным стандартам ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений.

НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с

ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен специальный монитор.

В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

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

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям.

Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

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

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

#### *ВОПРОСЫ*

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

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

### ВОПРОСЫ

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?
2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?
3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?
4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?
5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?
6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3

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

Организация по оказанию помощи населению обратилась к Российской грузовой компании ВАИ, которая располагает лучшим оборудованием для доставки такой

помощи. ВАИ соглашается оказать помощь, но за цену, существенно превышающую  
обычный уровень.

### *ВОПРОСЫ*

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

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 4

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

### *ВОПРОСЫ*

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

### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 5

Ведущий российский производитель, имеющий самую современную технологию, позволяющую производить продукцию высокого качества, испытывает серьезные трудности с завоеванием ниши на японском рынке. Служащие таможи необоснованно запрещают провоз продукции, а большинство дистрибьюторов не желает подписывать контракты с фирмой. Правительство Японии дало понять, что денежный вклад в копилку его партии мог бы помочь продвижению данной продукции на японский рынок. Производитель решает внести 200 тыс. долларов на нужды правящей партии.

### *ВОПРОСЫ*

1. Оцените, этично ли поведение фирмы, японской таможи и правительства?



2. Какова степень социальной ответственности этих трех субъектов?

## ТЕСТ НА ЭТИКУ БИЗНЕСА

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

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают о своих ошибках руководителю.
2. Бывает, что руководитель в интересах дела должен нарушать условия контрактов, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точности в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Бывают случаи, когда можно утаить неблагоприятную информацию от начальства.
5. Надо делать так, как велят руководители, хотя вы сомневаетесь в правильности их действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Клиенту фирмы можно сообщить доверительную информацию, если это принесет определенную выгоду мне.
8. Можно использовать служебный телефон для личных разговоров, если им не пользуются другие.
9. Руководитель ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
10. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, то его следует сделать.
11. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
12. Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо.
13. Иногда можно использовать копировальную машину компании для личных целей.
14. Можно унести домой кое-что из того, что является собственностью компании (карандаш, копировальную бумагу, ленту для пишущей машинки и т.п.), ведь я работаю в этой компании.

Если вы набрали в сумме:

- 0 – готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого;
- 1 – 5 – вам можно идти в епископы;
- 6 – 10 – высокий этический уровень;
- 11 – 15 – приемлемый этический уровень;
- 16 – 25 – средний этический уровень;
- 26 – 35 – требуется моральное совершенствование;
- 36 – 41 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
- 42 – охраняйте ценные вещи от самого себя.

## ГЛАВА 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### *Основные вопросы*

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Процедура принятия рациональных решений.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Групповое принятие решений. Управление принятием решений в группе.
5. Модели принятия решений.

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

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

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

Принятие решений является составной частью реализации любой функции управления. Причем каждая управленческая функция предполагает принятие нескольких важных (многих) решений, требующих ответов на многочисленные вопросы. Некоторые из них представлены на рис. 15.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 7).

**Программируемые решения** – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи,

неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. **Процедура** устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |              |              |              |              |              |              |              |                |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                                                | 20-е<br>годы | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |
| Школа научного управления                      |              |              |              |              |              |              |              |              |                |
| Школа административного управления             |              |              |              |              |              |              |              |              |                |
| Школа человеческих отношений                   |              |              |              |              |              |              |              |              |                |
| Школа поведенческих наук                       |              |              |              |              |              |              |              |              |                |
| Школа науки управления                         |              |              |              |              |              |              |              |              |                |

формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Рис. 15. Решения, типичные для реализации функций управления

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

основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаклочениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей.

К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

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

*Таблица 7*

**Классификация решений, принимаемых в организации**

**Решения, основанные на суждениях**, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что

случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

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

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

**Определение проблемы.** Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные. Кризисные и обычные – это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами. Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать.

Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами. Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:

- 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
- 2) высокие издержки производства и обращения;
- 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- 1) воздействие на организацию;
- 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
- 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;



4) жизненный цикл проблемы.

**Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация – затрат, потерь от брака или простоев и т.д.

Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия.

Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскрой материалов и т.д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т.д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие:

- 1) цена за единицу поставляемого материала;
- 2) размер минимальных поставок;
- 3) условия предоставления скидок и льгот;
- 4) качество материала;
- 5) географическое расположение фирмы-поставщика;
- 6) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» относительно главного критерия. Пусть таковым

определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10.

|                                                                                                                   |                                                |  |              |      |      |      |      |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--|--------------|------|------|------|------|-------------|
| Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой 8), в результате чего присваиваются указанные в таблице | Основные школы и подходы в истории менеджмента |  | Конец 19века |      |      |      |      | 20 ве       |
|                                                                                                                   |                                                |  | 20-е         | 30-е | 40-е | 50-е | 60-е | 21 ве       |
|                                                                                                                   |                                                |  | годы         | годы | годы | годы | годы | 70-е (табл. |
|                                                                                                                   | Школа научн ого                                |  | ИМ веса.     |      |      |      |      |             |

Таблица 8  
Взвешивание критериев

Следует, в частности, обратить внимание на то, что организация придает географическому расположению фирмы-поставщика такое же значение, как и цене поставляемого материала. Это обусловлено высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. Из табл. видно и то, что организация, о которой идет речь, не очень озабочена по поводу минимального размера поставок и не придает большого значения статусу поставщика, хотя все же принимает его во внимание при отборе. По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Условно рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые обозначаются как А,Б,В и Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не принимаются во внимание (по тем или иным причинам). На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (результат представлен в табл. 9); максимальная оценка равна 10.

|                 |                                                |      |               |      |      |      |      |        |        |        |  |
|-----------------|------------------------------------------------|------|---------------|------|------|------|------|--------|--------|--------|--|
| Критерии выбора | Основные школы и подходы в истории менеджмента |      | Конец 19 века |      |      |      |      | 20 век |        | 21 век |  |
|                 | 20-е                                           | 30-е | 40-е          | 50-е | 60-е | 70-е | 80-е | 90-е   | 2000-е |        |  |
|                 | годы                                           | годы | годы          | годы | годы | годы | годы | годы   | годы   |        |  |
|                 | Школа научного управления                      |      |               |      |      |      |      |        |        |        |  |

Таблица 9  
Взвешивание вариантов по критериям выбора

Е  
с  
л

и подытожить все оценки, полученные фирмами по всем критериям, то фирма А получит сумму 40, Б – 38, В – 34 и фирма Г – 37.

Однако окончательное решение принимать рано.

Необходимо учесть разную «весовую категорию» каждого критерия и только после этого

можно определить фирму, которой будет отдано предпочтение. Результаты этого этапа представлены в табл. 10, и из них следует несколько неожиданный вывод: наивысшие суммарные оценки со значительным опережением получает фирма Г, на предыдущем этапе занимавшая предпоследнее место.

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

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

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19 века   |           |           |           |           | 20 век    |           | 21 век    |             |  |
|------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--|
|                                                | Фирмы           |           |           |           |           |           |           |           |             |  |
|                                                | Критерии выбора |           |           |           |           |           |           |           |             |  |
|                                                | 20-е годы       | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы | 2000-е годы |  |
| Школа научного управления                      |                 |           |           |           |           |           |           |           |             |  |
| Школа творческого процесса                     |                 |           |           |           |           |           |           |           |             |  |

творческим процессом.

Таблица 10  
Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора

Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т.д. Задача руководителя – создать творческую атмосферу поиска альтернатив. Условиями создания такой атмосферы могут быть:

- 1) мотивация в поиске, поощрение предлагаемых идей;
- 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему;
- 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы,

исключение критики предложений;

- 4) обязательная фиксация всех высказанных идей;
- 5) выделение времени для вынашивания идей;
- 6) подведение итогов мозгового штурма.

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

**Выбор альтернативы или принятие решения.** Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто.

Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим. В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

**Реализация решения.** Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей.

Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

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

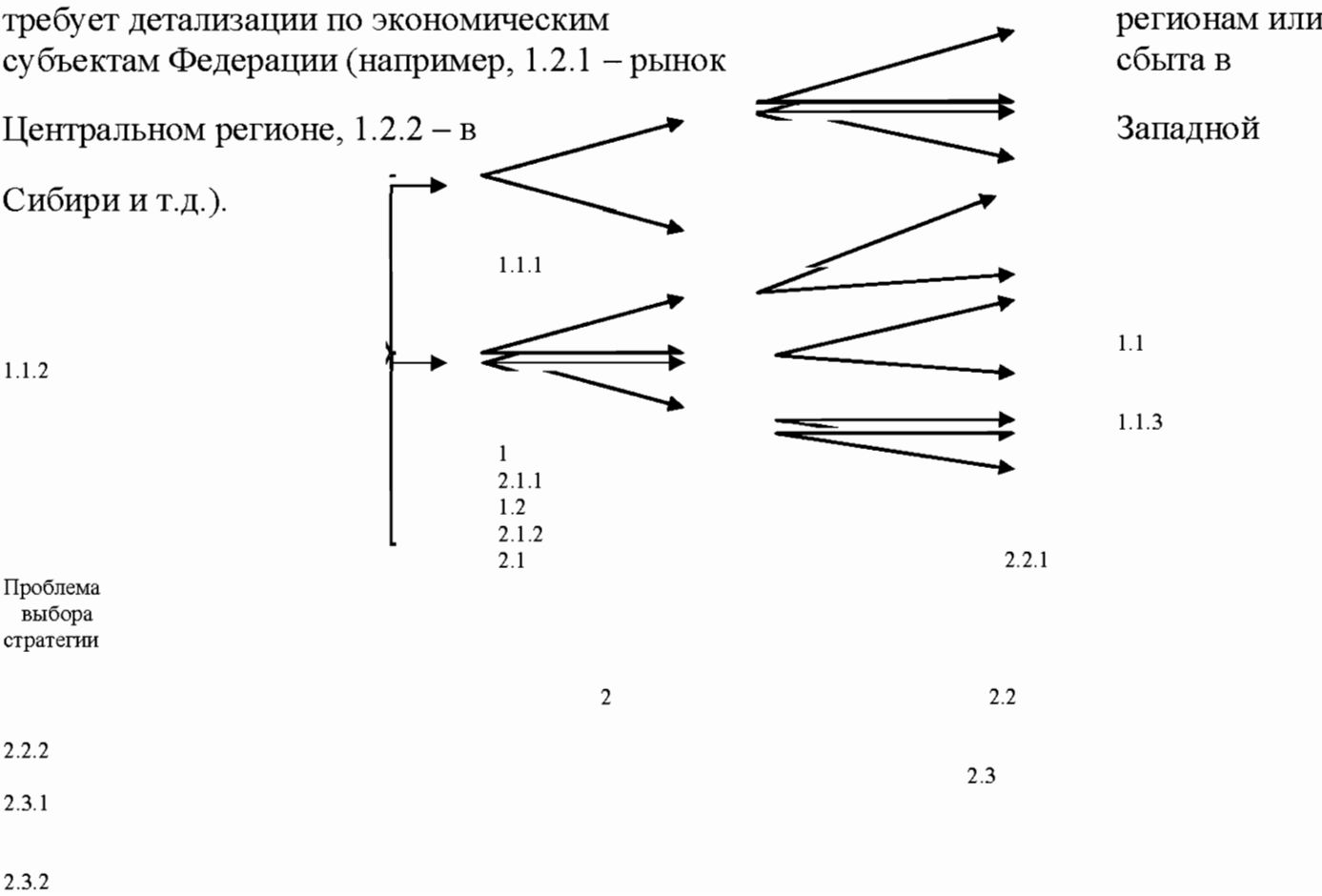
- 1) сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А,Б,В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;
- 2) разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А,Б,В, с целью привлечения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

условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

Дерево решений этой проблемы представлено на рис. 16. Для простоты в нем показаны всего три уровня декомпозиции. На первом выделены три стратегических линии развития (1 – развитие рынка сбыта; 2 – кооперация с другими компаниями; 3 – изменение менеджмента).

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

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



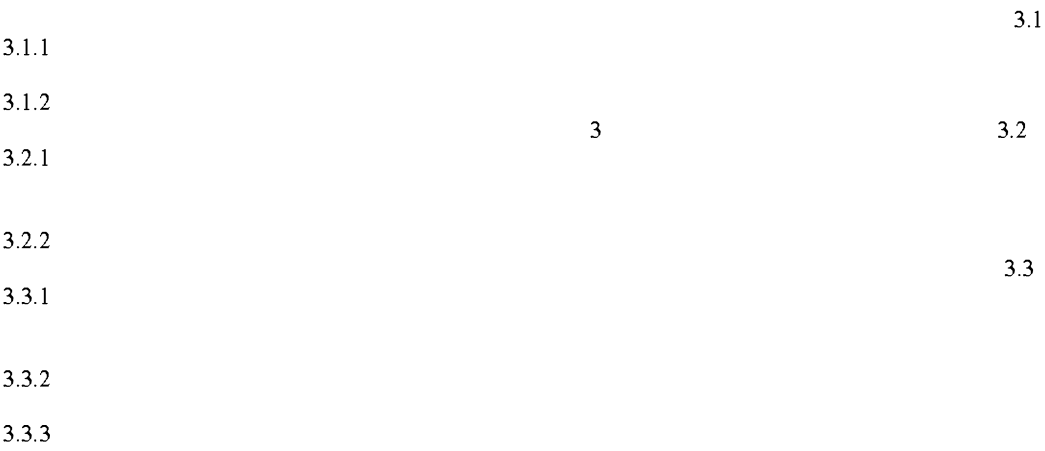
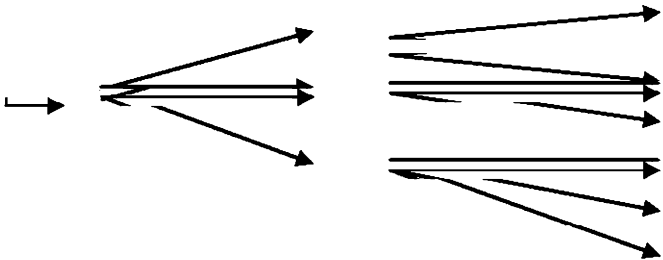


Рис. 16. **Дерево решений проблемы выбора стратегии**

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





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

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

**Обратная связь.** Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными. Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс. Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений. Непосредственно на процесс принятия решений и их эффективность влияют следующие **факторы**: личностные оценки руководителя, уровень риска, время и непрерывно меняющаяся внутренняя и внешняя среда, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимосвязанность решений.

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

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

*Синектика* – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. Считается, что преждевременное формулирование может препятствовать поиску оригинальных решений. Поэтому часто обсуждение начинается не с формулирования задачи, а с выявления сущности проблемы, основополагающих принципов функционирования данного объекта или процесса. Это позволяет перейти затем от общего круга проблем к исследованию конкретных условий данной задачи. При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика.

Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая. При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т.д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т.п. При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия. При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – видимая теплота, прочность – принудительная целостность и т.д. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Алладина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин. Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для

«синекторов» – люди в возрасте 25 – 40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

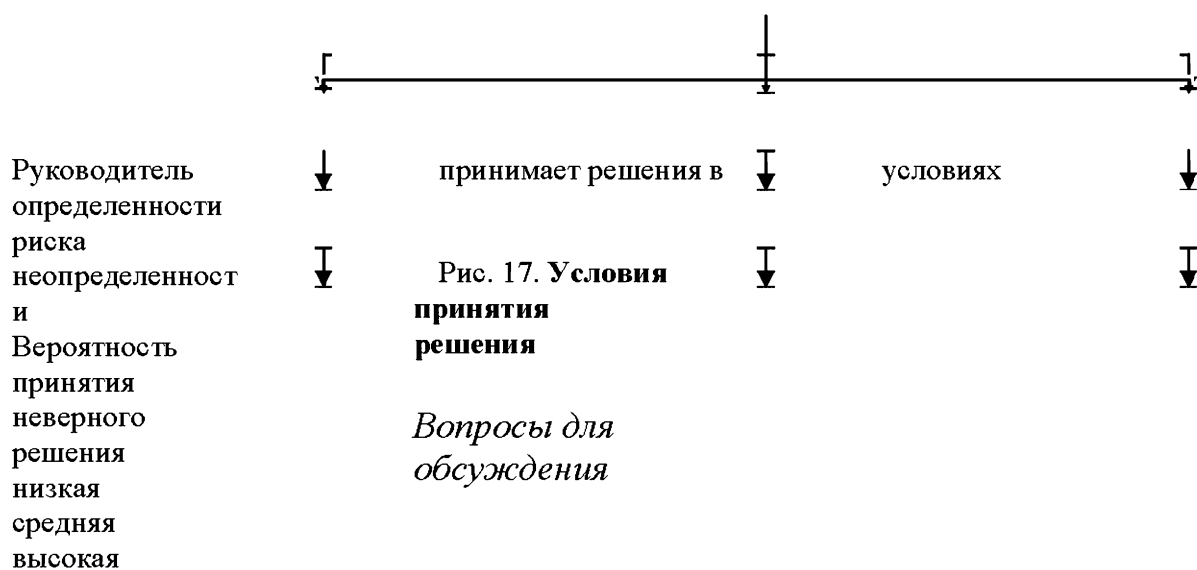
Члены синектической группы должны отличаться творческой зрелостью, богатым воображением и фантазией, независимостью и непредвзятостью мнений, способностью рисковать, умением абстрагироваться от привычных суждений, нестандартно мыслить и выделять сущность явления, быть раскованными и свободными в своих мыслях, благожелательно воспринимать чужие идеи, уметь остановить развитие найденных идей для того, чтобы искать новые, быть целенаправленным и верить в возможность решения задачи.

Как показывает опыт, формирование синектической группы может занять целый год. Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации. Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
2. Назовите критерии классификации управленческих решений.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
4. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
5. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности? Каковы особенности процесса принятия решений для каждой ситуации? При ответе используйте рис. 17.
6. Какими возможностями выбора располагает руководитель, сталкиваясь с неопределенностью?
7. Назовите основные формы группового принятия решений.
8. Каковы преимущества и недостатки группового принятия решений?
9. Как управлять принятием решений в группе?
10. Для решения каких проблем используются эвристические методы? Формализованные методы?
11. Какие методы направлены на разработку альтернативных решений?
12. Чем отличается механизм принятия решений при вертикальной и горизонтальной взаимосвязях между частями организации?
13. Почему руководителю важно понимать разницу между принятием решения и

решением проблемы?



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

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

## **ЗАДАНИЕ 1**

### **Математическое ожидание**

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

## **ЗАДАНИЕ 2**

### **Задача директора (задача одного станка)**

Важной областью выработки решений производственных задач является составление всевозможных расписаний. С помощью расписаний определяется порядок действий персонала предприятий, устанавливается последовательность выполнения операций обработки материалов и сборки сложных изделий, назначается очередность при распределении различных материальных благ и т.д.

Составить расписания помогает модель управления очередями. Примером использования такой модели является простейшее решение по составлению расписаний, так называемая задача директора. Сущность этой задачи заключается в следующем. На прием к директору записалось  $n$  посетителей. Секретарь директора составил список в алфавитном порядке, указав для каждого требующуюся ему ориентировочную продолжительность приема. Фамилии записавшихся обозначены в списке их заглавными буквами (табл. 11).

На весь прием директор, как видно из табл. 11, отвел 2 часа, поэтому пришлось ограничиться всего шестью посетителями.

Составленное расписание не является наилучшим с точки зрения ожидания в очереди. Общее время ожидания равно 4 часам 20 мин. Можно ли его уменьшить, ведь время ожидания – зря потраченное время.

Составьте оптимальное расписание, в котором суммарное время ожидания

сокращается по сравнению с существующим на 1 час 10 минут.

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19 века |           |           | 20 век    |           |           |           |           | 2000-е годы |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                                |               |           |           | 21 век    |           |           |           |           |             |
|                                                | 20-е годы     | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы |             |
| Школа научного управления                      |               |           |           |           |           |           |           |           |             |

Таблица 11  
Список записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке)

Суммарное время мин

120 мин = 2 ч

260 мин = 4 ч 20

**ЗАДАНИЕ 320**  
20 Сост. по: Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. С. 572.

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

### Авария на Луне

Ваш космический корабль только что разбился при посадке на Луну. Вам предписывалось встретиться с основным кораблем на расстоянии 200 миль от вас на освещенной поверхности Луны, но ваш корабль разрушен и все оборудование выведено из строя, за исключением 15 наименований, перечисленных далее. Выживание вашей команды зависит от того, достигнете ли вы основного корабля, поэтому вы должны выбрать самые нужные для 200-мильного путешествия вещи. Ваша задача – проранжировать 15 наименований с учетом их необходимости для выживания. Расположите их по степени важности (табл.12).

### Завершение задания

*Этап 1 – 15 мин.* Прочитайте сценарий, затем в столбце «Ваши ранжировки» проставьте приоритеты. Используйте карандаш, так как вы можете пожелать изменить свою ранжировку. Можете отметить обоснование ранжировки.  
*Этап 2 – 25 мин.* Ваш преподаватель создает команду. Задача каждой команды – прийти к консенсусу в ранжировке. Поделитесь вашими индивидуальными решениями и попытайтесь достигнуть консенсуса –



ранжировки всех 15 пунктов, наилучшим образом удовлетворяющей всех членов команды. Таким образом, к концу 2-го этапа все члены команды должны иметь одинаковый набор ранжировок в столбце «Групповые ранжировки». Не изменяйте вашу индивидуальную ранжировку в столбце «Ваши ранжировки».

*Этап 3 – 10 мин.* Ваш преподаватель даст вам «лучшее решение» проблемы – ранжировку NASA и ее обоснование экспертами этой организации. Каждый участник должен поместить ранжировку в столбец «Ранжировки NASA». Хотя смешно обсуждать ранжировку NASA, но цель игры – научиться принимать решения, а не выживать на Луне.

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

Таблица 12

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

[illegible]

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

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

#### **ЗАДАНИЕ 421**

<sup>21</sup> Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб., 2002. С. 112.

<sup>22</sup> Там же. С.110.

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

#### **Принцесса и крестьянин**

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость.

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

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

Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

#### **ЗАДАНИЕ 522**

Цель задания – проиллюстрировать многообразие стилей в решении проблем; склонность людей решать проблемы в соответствии с

личностными особенностями; отсутствие «единственного правильного способа» решения проблемы.

Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и ответьте на вопрос: «Какой суммы, в конечном счете, лишилась продавщица обуви? (Речь не идет о номинальной стоимости ботинок).

### **Продавщица обуви**

Покупатель идет в магазин и покупает пару ботинок, которые подверглись уценке до 12 фунтов. Он расплачивается за ботинки 20-фунтовой банкнотой. В столь ранний утренний час у продавщицы нет сдачи; поэтому она просит его подождать, и спешит в следующую дверь, к зеленщику, который разменивает бумажку. После этого продавщица возвращается и отдает покупателю 8 фунтов сдачи; тот уходит с ботинками.

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

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

#### **Расхождение целей**

«Что это за люди? Откуда такая агрессия?» – Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не мог сдерживать эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов «Мотора» и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями.

Оба менеджера работали в компании всего три недели и часто обсуждали совершаемые каждым из них «открытия». Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью «Мотора», встретил открытое сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему управления посредством постановки целей (МВО)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> МВО – Management by Objectives – управление по целям

В течение всего семинара, к которому молодой руководитель (Новицкому было 35 лет, и он пришел в «Мотор» с должности директора по операциям филиала многонациональной компании) тщательно готовился, аудитория не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем рассказывал Александр, ни к самому организатору семинара. Состояла аудитория из 17 руководителей, подчиняющихся непосредственно исполнительному директору или его заместителям.

В самом начале занятия, когда речь шла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, активно выступили против этого положения, приводя в качестве основного аргумента следующий довод: «Мы в течение пяти лет жили без всяких оценок и прекрасно развивались. Проживем и еще. Не нужно нам новой бюрократизации». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система МВО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя.

Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании.

Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будет действовать МВО. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому это не удалось, а те, кто пытался – давно в организации не работают.

Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала», переложив выполнение группового задания на плечи молодых и менее титулованных.

В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненными в течение трех недель.

На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

— Ну, что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять...

— Да в гробу я видал эти цели. Пусть он сам их сочиняет...

— А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.

— Это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

## ВОПРОСЫ

1. Был ли проведенный семинар эффективным?
2. В чем причина враждебности группы руководителей?
3. Правильно ли построил свой семинар Александр? Как бы вы поступили на его месте, зная особенности, преимущества и недостатки широко используемого в стратегическом планировании метода управления по целям?
4. Что можно посоветовать Александру для того, чтобы подчиненные вовремя сделали проекты своих целей?
5. Дайте дальнейшее развитие ситуации.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### Сласти и страсти

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

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

Но часть акционеров была настроена категорически против. Возникла инициативная группа, требующая отставки директора и совета директоров. Что же так испугало акционеров? Глава фабричной «оппозиции» начальник планового отдела В. Копосова сетует на отсутствие конкретной информации. По ее словам, на встрече с побывавшим в Новосибирске генеральным директором «Бабаевского» С. Носенко не было речи ни о каких конкретных бизнес-проектах. Неясно также, каким будет статус фабрики после ее вступления в финансово-промышленную группу и почему нельзя объединиться на паритетных началах. Кроме того, и «Новосибирская», и «Бабаевское» имеют практически одинаковый ассортимент. Поэтому «оппозиционеры» решили, что «Бабаевскому» прежде всего, нужен рынок сбыта, поскольку московский гигант планировал в 1997 г. значительно нарастить объем производства.

Рядовые акционеры были не столь категоричны в своих оценках, они понимали, что фабрике нужно свежее дыхание. Сама идея объединения отечественных кондитерских производств для них вполне логична и заманчива. Вскоре состоялось собрание акционеров. Новым генеральным директором «Новосибирской» стала В. Копосова.

«Бабаевка» Америки не открыла, – заметил один из работников отдела пищевой промышленности Минсельхозпрода. – Покупка крупными московскими кондитерскими фабриками контрольного пакета фабрик провинциальных – сегодня экономическая банальность. Так, «Красный Октябрь» купил фабрику в Рязани и не только, та же «Бабаевка» – кондитерский комбинат на Южном Урале. Не новость и покупка акций наших провинциальных кондитерских фабрик западными компаниями. Самарская фабрика «Россия», еще в советские времена имевшая славу производителя лучшего в стране шоколада, оказалась в руках известной в мире швейцарской компании «Нестле».

Ни в том, ни в другом случае жалоб на новых хозяев не поступало. На той же «России» сохранена марка продукции, самарский шоколад смело занимает отечественные прилавки. Рязанская фабрика улучшила качество и под маркой «Красного Октября» стала наращивать производство.

Почему же не состоялся экономический союз на этот раз?

На «Бабаевском» считают, что из-за недоразумений и наивных экономических представлений нынешнего руководства Новосибирской фабрики.

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

Но москвичи не торопились, так как предполагали, что новое руководство Новосибирской фабрики одумается и возобновит деловые контакты. Все планы новосибирцев о создании «народного предприятия», в котором инвесторам будет принадлежать по 2 – 3% акций, казались

искушенным московским кондитерам наивными. Кто же станет делать солидные инвестиции, имея 3% акций?

Впечатляли подозрения бывшей «оппозиции» этой фабрики о том, что их хотят купить, чтобы закрыть и заполнить все прилавки бабаевским шоколадом.

– Но для этого нам не надо покупать фабрику, – удивлялся С. Носенко – достаточно построить в городе 5 магазинов и продавать в них свою продукцию. Это, кстати, обойдется нам куда дешевле. Мы же, наоборот, специально подбирали ассортимент, старались отправлять в Новосибирск только ту продукцию, которую местная фабрика не производит, прежде всего карамель.

Фабрики покупают не для того, чтобы их закрывать, это слишком дорогой способ завоевания рынка.

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

#### *ВОПРОСЫ*

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



## ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### *Основные вопросы*

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

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

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

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

**Стратегическое управление** – это система целенаправленных действий организации,

ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов. Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации,

противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление организацией заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии, в способности воплощать стратегию в жизнь. Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления. Так, планирование становится стратегическим планированием, и появляются такие новые функции, как маркетинг, управление нововведениями, публичными отношениями, логистика, управление человеческими ресурсами и др.

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

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

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

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

Вершиной в иерархии целей является миссия.

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

Миссия может определяться:

- ☐ кругом удовлетворяемых потребностей;
- ☐ характеристиками целевого рынка, на котором действует фирма;
- ☐ совокупностью потребителей;
- ☐ выпускаемой продукцией;



- ☐ конкурентными преимуществами;
- ☐ технологиями, которые будут использоваться;
- ☐ политикой роста и финансирования;
- ☐ культурой организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации. Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Например, миссия Саратовского государственного университета сформулирована так: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций выпускников, способных развивать науку, культуру, образование, а также инновационный потенциал Саратовской области и других регионов России».

Основными направлениями деятельности университета являются:

- ☐ подготовка кадров, конкурентоспособных на рынке труда, ориентированных на инновационную деятельность, самореализацию, гражданские ценности и социальную ответственность;
- ☐ проведение фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям науки и техники, эффективное внедрение их результатов в российскую и мировую образовательную, научную, экономическую и общественную среду;
- ☐ укрепление всестороннего сотрудничества с ведущими организациями страны и региона, отечественными и зарубежными академическими, образовательными и научными центрами, направленного на сохранение, развитие и интеграцию нравственных, культурных и научных ценностей общества.

Многие организации выражают свою миссию через лозунги, например, Саратовстройстекло – «Через качество стекла – к качеству жизни».

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

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

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

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

Представим схему целей, разрабатываемых японскими компаниями.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987. С. 329 – 330.

## 1. Базовые цели.

### 1.1. Объем продаж.

### 1.2. Темп роста (объема продаж или прибыли).

### 1.3. Прибыль:

- размер прибыли;
- норма прибыли на весь капитал;
- отношение прибыли к объему продаж;
- доход на одну акцию.

### 1.4. Доля рынка.

### 1.5. Структура капитала.

### 1.6. Дивиденды.

### 1.7. Цена акции.

### 1.8. Заработная плата работников.

### 1.9. Уровень качества продукции.

### 1.10. Базовая политика роста.

### 1.11. Базовая политика устойчивости.

### 1.12. Базовая политика извлечения прибыли.

### 1.13. Базовая политика в отношении социальной ответственности.

## 2. Оперативные вопросы.

### 2.1. Задания по добавленной стоимости.

### 2.2. Задания по производительности труда.

- 2.3. Инвестиции на одного работающего.
- 2.4. Коэффициент оборачиваемости капитала.
- 2.5. Политика в области снижения издержек.

В рамках системы сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecard – DSC) предприятие рассматривается в четырех основных проекциях:

- 1) финансовой;
- 2) маркетинговой;
- 3) внутренних бизнес-процессов;
- 4) обучения и роста.

Для них разрабатывается индивидуальная для каждого предприятия цепочка формализованных по определенной методике целей и соответственно совокупность стратегий. С целями могут соотноситься как количественные, так и качественные критерии. Цели организации должны обладать рядом характеристик:

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

**Стратегическое планирование** – процесс разработки стратегий и основных методов их осуществления. Это адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде планов, пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений внутри и вне организации.

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемые цели в будущем, исходя из того, что окружение и организация будут меняться. Другими словами, при стратегическом планировании как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Стратегическое планирование правомерно трактовать как систему всего многообразия видов плановой деятельности в организации. Оно обобщает долгосрочное, среднесрочное, годовое, оперативное, функциональное планирование. Основная смысловая нагрузка возлагается на долгосрочное планирование. Его назначение – сделать оперативные управленческие решения обоснованными не только с точки зрения сложившейся конъюнктуры, но прежде всего с позиций завтрашнего дня.

В соответствии с поставленными целями разрабатываются стратегические, тактические и производственные (операционные) планы. Для эффективного управления процессами постановки целей, планирования и контроля за выполнением планов широко используется **метод управления по целям (УПЦ)**. Посредством УПЦ менеджеры совместно с работниками определяют цели организации, подразделений,



отдельного человека и используют их для последующего контроля достигнутых результатов. Модель основных этапов процесса УПЦ представлена на рис. 18. Первый этап – постановка целей. Это наиболее трудный шаг в УПЦ, он предполагает взгляд за пределы текущих, ежедневных обязанностей, чтобы ответить на вопрос: «Чего мы пытаемся достичь в ближайшей перспективе, через полгода, год?». Совместное соглашение между менеджерами и служащими создает прочное обязательство для достижения поставленных целей. Хорошо сформулированная цель должна быть конкретной, реалистичной, иметь временные рамки и конкретных исполнителей.



Рис. 18. Модель процесса управления по целям

Оценка

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

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

достижения запланированных целей.

Четвертый этап – оценка результатов деятельности, их соответствия поставленной цели. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения персонала. Оценка результатов деятельности работников, отделов, организации в целом служит основанием для постановки целей на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется.

**Преимущества УПЦ** в том, что оно:

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

**Недостатки УПЦ:**

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

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

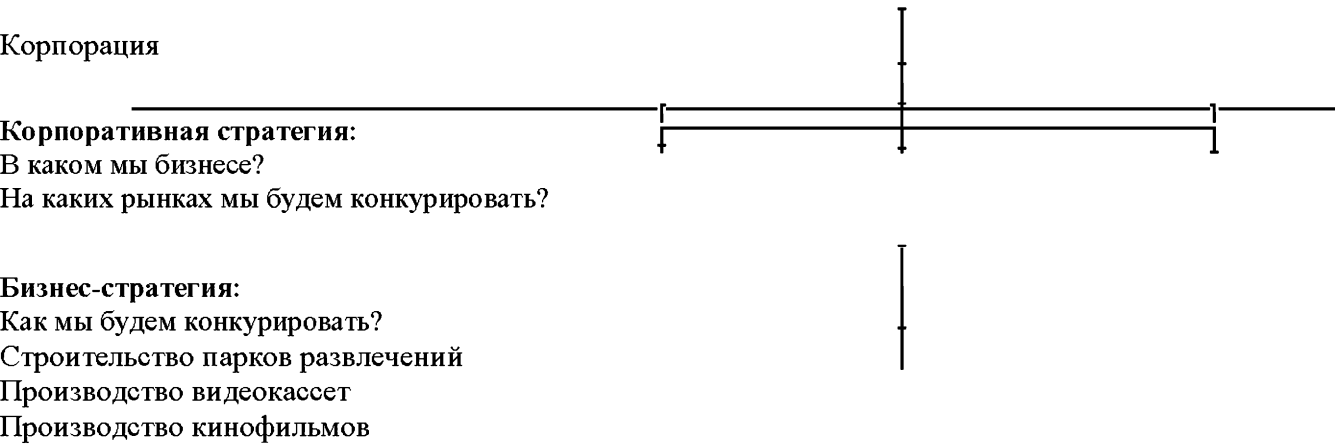
- ☐ НИОКР (ноу-хау, технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);
- ☐ отработанных и эффективных бизнес-процессов (управление проектами, логистика, сбыт, маркетинг, планирование, мотивация персонала и т.д.);
- ☐ уникальных технологий, недоступных конкурентам;
- ☐ квалифицированного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

К *внешним компетенциям* относятся:

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

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

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном (рис. 19).



**Функциональная стратегия:**  
Как мы поддерживаем  
стратегию бизнес-уровня?  
НИР  
Маркетинг  
Производство  
Финансы

**Рис.19. Три уровня стратегии в организации**

**Формулирование стратегии** – это процесс разработки и определения стратегии, то есть процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе:

- 1) постановка стратегических целей;
- 2) анализ организации;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) установление соответствия между организацией и средой.

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

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

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется

**SWOT- анализ.** Кроме того, для формулирования стратегии, установления соответствия между характеристиками организации и ее внешней среды можно использовать матрицу SWOT (рис. 20).

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах внешней среды.

Для изучения среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, деловой среды и внутренней среды организации. Этот метод применяется для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды. Метод состоит в следующем. В табл. 13 выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается:

- 1) оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – высокое значение; 2 – умеренное значение; 1 – низкое значение;
- 2) оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное влияние; 2 – умеренное влияние; 1 – слабое влияние; 0 – отсутствие влияния;

3) оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивная направленность; – 1 – негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке

| Основные школы и подходы в истории менеджмента |              |              | Конец 19века |              | 20 век<br>21 век |              |              |                |  |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|----------------|--|
| 20-е<br>годы                                   | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы     | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |  |

**Рис. 20. Матрица SWOT – анализа**

Рост может быть генерирован изнутри. Сюда относятся **стратегии концентрированного роста**, которые связаны с изменением продукта или рынка:



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

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

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

**Стратегиями сокращения** являются:

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

Первая осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время пожинания плодов. Цель – получить максимально возможные денежные средства после прекращения капиталовложений. Основные методы: 1) сокращение материально-технического обслуживания производства; 2) сворачивание рекламной деятельности и НИР, получение прибыли за счет нематериальных активов (деловых связей, устойчивой клиентуры); 3) сокращение ассортимента продукции; 4) сокращение каналов оптовых продаж; 5) отказ от обслуживания мелких покупателей; 6) снижение качества сервисных услуг (сокращение продавцов-консультантов, увеличение сроков выполнения заказов и т.д.).

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

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

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

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

Начальной точкой в использовании бизнес-портфеля считается определение каждой СБЕ, входящей в корпорацию. Следующий шаг – их классификация и анализ текущего портфеля продукции. Наиболее простым, но достаточно абстрактным инструментом классификации СБЕ является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Она классифицирует СБЕ по двум критериям: темп роста ее рынка и доля рынка (рис. 21).

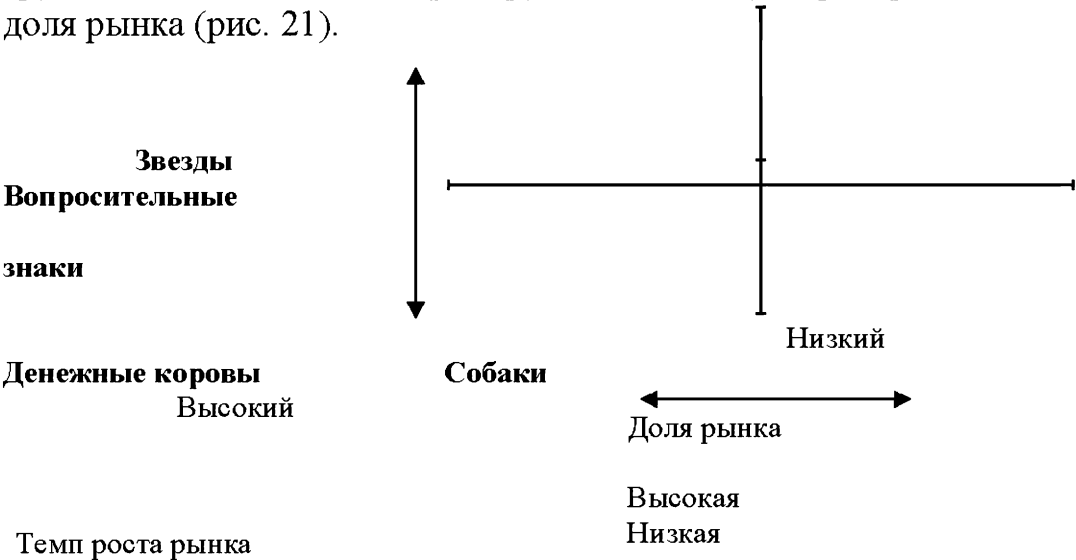


Рис. 21. Матрица БКГ

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

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

Анализ текущего бизнес-портфеля предполагает ответы на следующие вопросы:

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

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

Для реализации портфельной стратегии могут быть использованы следующие приёмы:

- ☐ интернационализация – расширение за счёт создания новых или приобретения существующих компаний в других странах;
- ☐ вертикальная интеграция – приобретение компаний-поставщиков или компаний-потребителей в своей или смежной отрасли;
- ☐ горизонтальная интеграция – приобретение компаний-конкурентов;
- ☐ диверсификация бизнесов – приобретение компаний или бизнесов других отраслей, имеющих высокую доходность или низкие риски;
- ☐ синергетический эффект, который может создаваться как результат четырёх указанных приёмов.

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

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

- 1) проникновение новых конкурентов;
- 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов;
- 3) возможности покупателей отстаивать свои интересы;
- 4) возможности поставщиков диктовать свои условия;
- 5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке (рис. 22).

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

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

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

- ☐ 1) лидерство в снижении издержек;
- ☐ 2) дифференциация;
- ☐ 3) фокусирование (рис. 23).

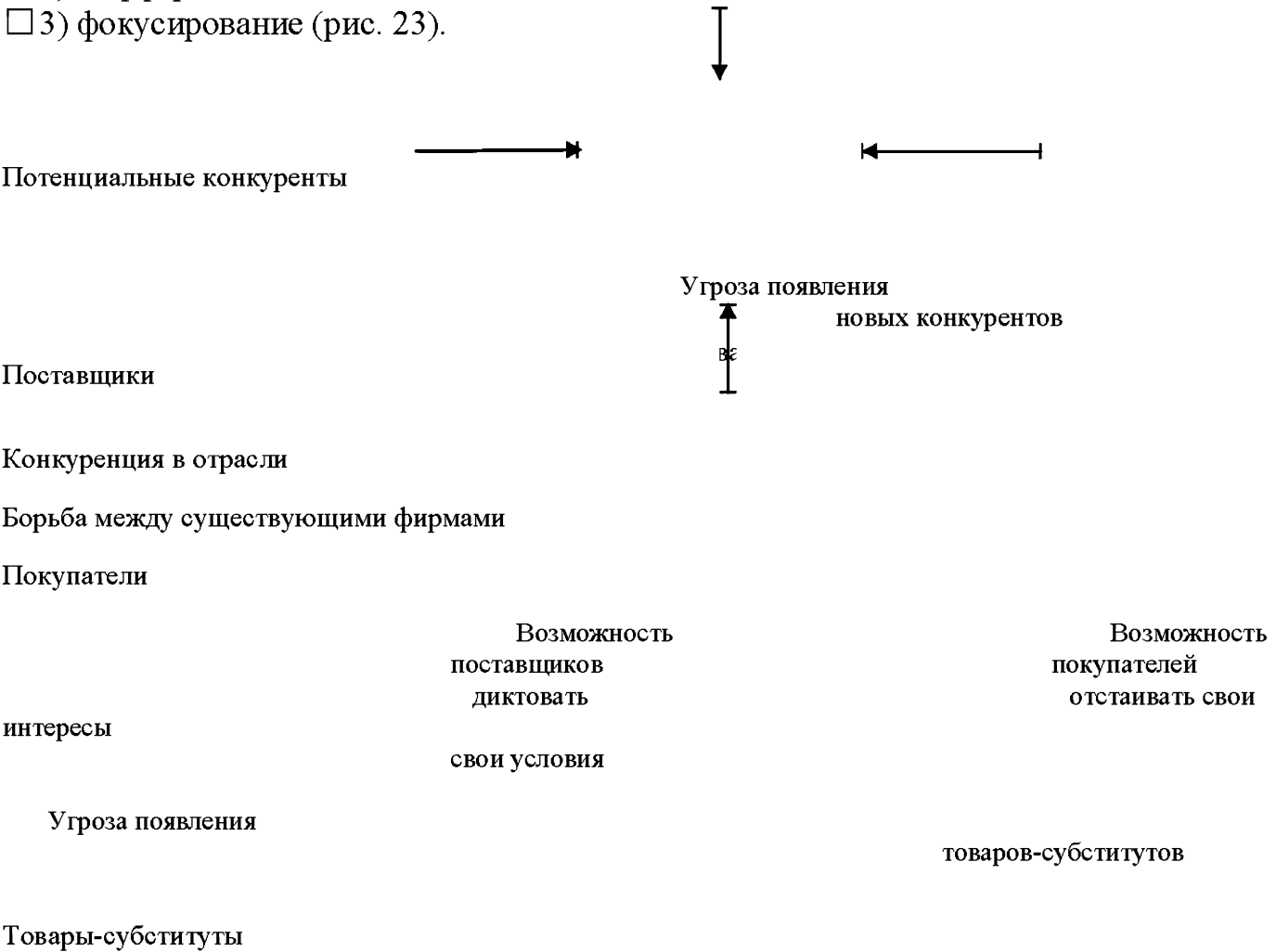


Рис. 22. Пять сил конкуренции М. Портера

**Лидерство в снижении издержек** – наиболее характерная из трех общих стратегий. Компания удерживает издержки на более низком уровне, чем у конкурентов. Природа лидерства в снижении издержек зависит от особенностей отрасли: это может быть экономия на масштабах производства, передовая технология, доступ к дешевым источникам сырья, стандартизованный продукт, сильная и дешевая распределительная система.

Однако лидер в снижении издержек не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Потребители должны считать продукцию предприятия сравнимой с продукцией конкурентов.

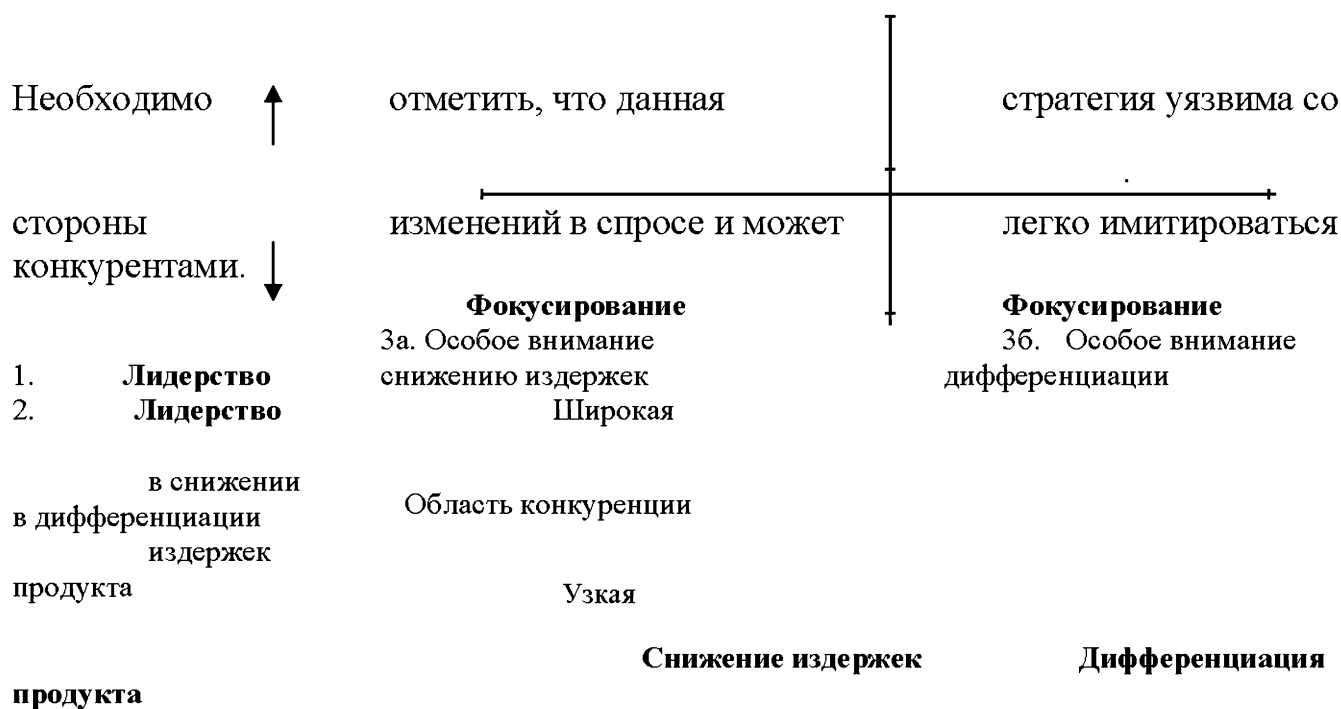


Рис. 23. Матрица М. Портера

**Дифференциация** означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным для большого числа клиентов. Достижение уникальности сокращает власть покупателей, но приводит к увеличению издержек. Задача состоит в том, чтобы обеспечить снижение совокупных издержек потребителей по использованию продукта. Достигается это посредством увеличения удобства и легкости пользования и расширения спектра удовлетворения нужд потребителя.

Дифференциация может затрагивать продукт, его свойства, методы доставки, послепродажное обслуживание и т.д. Компания, делающая ставку на дифференциацию, не должна забывать и о путях снижения издержек, так как можно потерять конкурентоспособность.

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

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

обслуживания.

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



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

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

- 1) повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить новые модели;
- 2) проникнуть в новые сегменты рынка;
- 3) использовать новые каналы распределения;
- 4) использовать убеждающую массовую рекламу;
- 5) своевременно снизить цену для привлечения дополнительного числа потребителей.

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

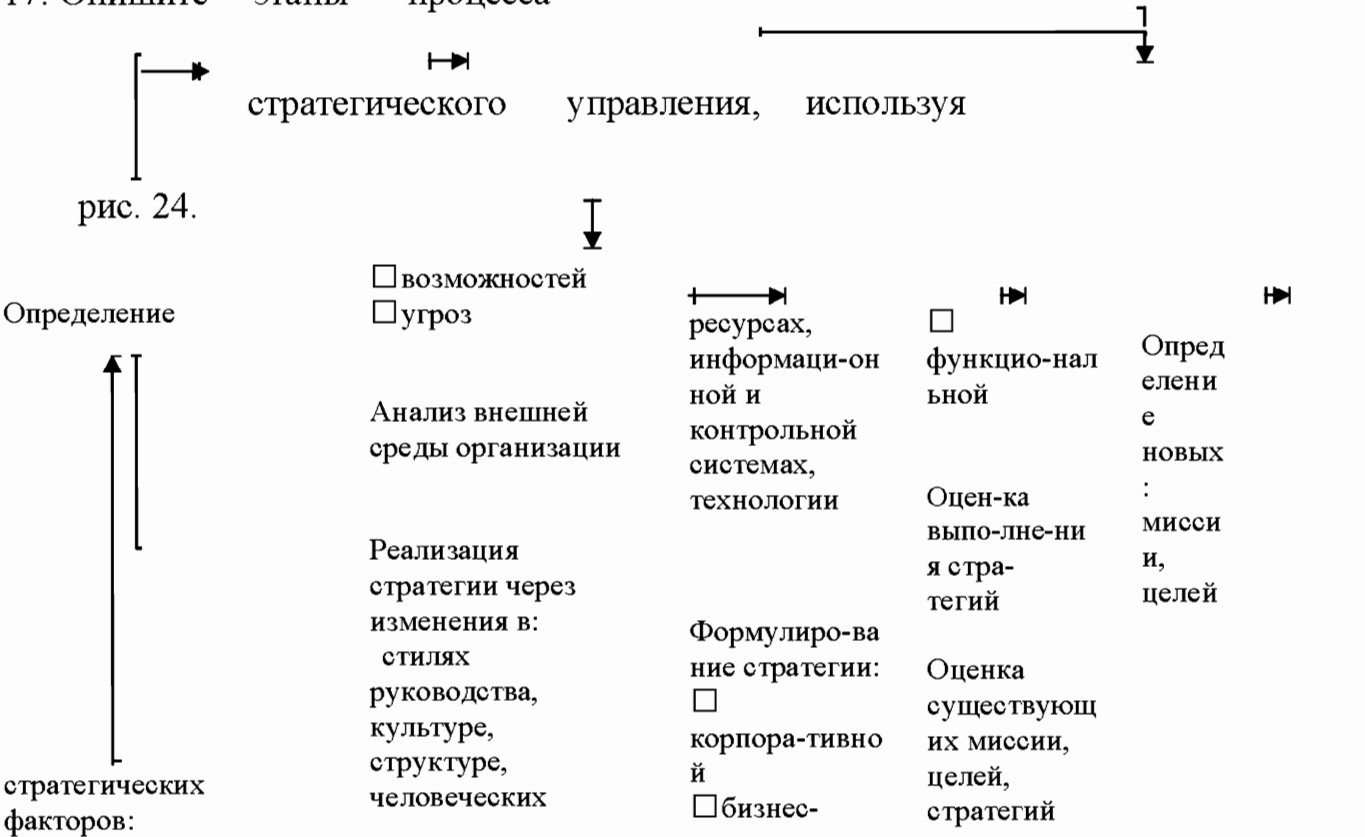
Последний этап ЖЦП – спад, сокращается объем продаж. Причин для этого много: изменение вкусов, появление новых товаров, обострение конкуренции, в том числе иностранной. Фирма должна либо продолжать производство товара, либо снимать его с производства, либо применить стратегию «снятия урожая» за счет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

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

### *Вопросы для самопроверки*

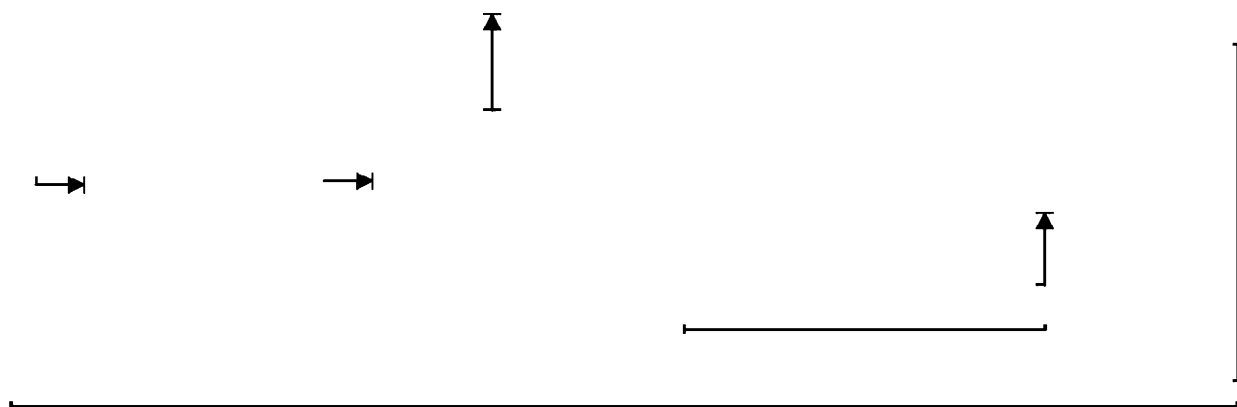
1. Дайте определение и соотношение между стратегическим управлением и стратегическим планированием. В чем преимущества стратегического управления?
2. Как правильно осуществлять стратегическое планирование: снизу вверх или сверху вниз?
3. Почему миссия организации является основой ее существования?

4. Могут ли возникать конфликты между стратегическим планированием и текущим управлением?
5. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
6. В чем специфика корпоративной, бизнес и функциональной стратегий? Сколько стратегий должна формулировать организация?
7. Каковы этапы формулирования стратегии?
8. Что может препятствовать реализации стратегии?
9. Назовите количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
10. Назовите пять сил конкуренции по М. Портеру, которые определяют уровень прибыли в отрасли.
11. В чем суть процесса управления по целям? Каковы его преимущества и недостатки? (Используйте рис. 18).
12. Кратко опишите бизнес-портфель, адаптивные модели, конкурентные стратегии М. Портера и любые две функциональные стратегии.
13. В чем отличие конкурентной стратегии от портфельной?
14. Каким стадиям жизненного цикла товара соответствуют различные адаптивные и конкурентные стратегии?
15. Используя рис. 19, опишите уровневый подход к формулированию стратегии.
16. Каким образом предприятия выбирают себе новые стратегии?
17. Опишите этапы процесса



Анализ внутренней  
среды организации  
Определение  
стратегических  
факторов:  
☐ сильных сторон  
☐ слабых сторон

**Рис. 24. Процесс стратегического управления**

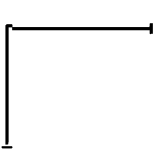
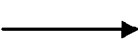


1. Стоит ли заниматься стратегическим планированием, если невозможно точно спрогнозировать изменения внешней среды? Ответ обоснуйте.
2. Совпадает ли стратегическое планирование с практиковавшимся в СССР долгосрочным планированием?
3. Сто лет назад производитель парафиновых свечей определил бы свою миссию просто: «Делать парафиновые свечи». А как должен тот же производитель формулировать свою миссию сегодня?
4. Прокомментируйте высказывание К. Мацусита: «Каждая компания должна иметь определенные цели, отличные от прибыли, цели, которые оправдывают ее существование».
5. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
6. Какие виды рисков можно выделить при постановке миссии и целей организации?
7. Один профессор менеджмента отмечал, что условиями эффективного управления являются прежде всего знание настоящего, затем прошлого и только потом – будущего. Согласны ли вы с данным высказыванием?
8. Какими стратегиями мог бы воспользоваться университет, чтобы привлечь к себе студентов? Будут ли эти стратегии определяться целями учебного заведения?
9. Сформулируйте стратегию известных вам предприятий (молокозавод, хлебокомбинат, предприятие ВПК, мебельной, кондитерской фабрики), используя метод SWOT.
10. Объясните смысл высказывания П. Друкера: «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений».
11. Что означает реализация стратегии? Каковы ее механизмы? Отвечая на этот вопрос, используйте рис. 25.
12. Прокомментируйте следующее высказывание: «Компания не может расти быстрее, чем растут работающие в ней люди».
13. Какова была стратегия японских автомобилестроителей, инвестировавших огромные средства в приобретение голливудских киностудий?
14. Определите тип стратегий следующих компаний, работающих в индустрии предметов роскоши: компании Armani и Gucci добавили к своим продуктовым линиям торговые операции и начали самостоятельно продавать свою продукцию. Компания Armani использует собственную торговую сеть – 341 магазин, где производит 70% годовых продаж, а группа Gucci 71% продаж осуществляет через принадлежащие ей 386 магазинов.
15. В чем состоит синергетический эффект стратегии компании «Балтимор», российского лидера по производству и продаже кетчупа, которая пошла на другие рынки – майонеза, горчицы, овощных

консервов и соков, развернула собственные плантации в Краснодарском крае?

Внешняя  
Организация  
среда

- Руководство
- ☐ Коммуникации
  - ☐ Мотивация
  - ☐ Культура



- Структура
- ☐ Проектирование организации
  - ☐ Технология работы
  - ☐ Разделение труда
- и специализация
- ☐ Централизация/децентра-лизация
  - ☐ Департаментализация
- и кооперация

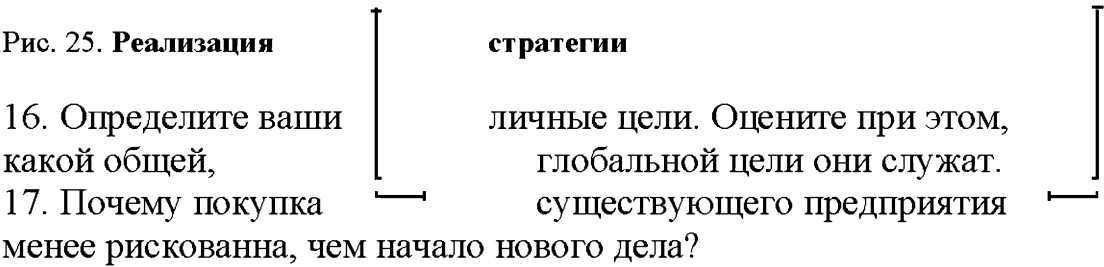
- Человеческие ресурсы
- ☐ Набор/отбор
  - ☐ Обучение/развитие/
- продвижение
- ☐ Увольнения
  - ☐ Новые контракты

Стратегия  
Результаты

деятельности

**Информационные и контрольные системы**

- ☐ Система вознаграждения
- ☐ Распределение бюджета
- ☐ Управление по целям
- ☐ Информационные системы
- ☐ Правила / процедуры



**СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

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

А не выгоднее ли было освоить производство автомобилей этого класса на одном из заводов «Фиат»? Или у фирмы «Фиат» были какие-то стратегические соображения. Как вы считаете? Для ответа используйте матрицу М. Портера (см. рис. 23).

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

### Не банкрот, а совсем наоборот

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

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

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

По слухам, «Балаковорезинотехника» в 1997 г. дышала на ладан, сворачивала производство. В действительности все было наоборот. В мае 1996 г. погасили почти четырехмесячную задолженность по зарплате. В 1997 г. она выплачивалась регулярно, с июля даже увеличилась на 15%, и составила в среднем 850 тыс. руб. в месяц.

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

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

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

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

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

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

#### *ВОПРОСЫ*

1. Используя матрицу SWOT-анализа (рис. 20), определите, какие стратегии роста, конкурентные и портфельные стратегии использует и может использовать предприятие.
2. Сформулируйте стратегии предприятия на трех уровнях для выживания в долгосрочной перспективе, используя рис. 19.
3. Расположите подразделения предприятия на матрице БКГ.



## ГЛАВА 7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

### *Основные вопросы*

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

Функция организации – важнейшая функция управления, заключающаяся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками.

Схема любой организации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако такой фактор, как человеческое поведение, нередко воздействует на эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т.д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. **Структура организации** – это фиксированные

взаимосвязи, которые существуют

между подразделениями и работниками организации. **Организационная структура** представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

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

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

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

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

К **элементам** проектирования организации относятся:

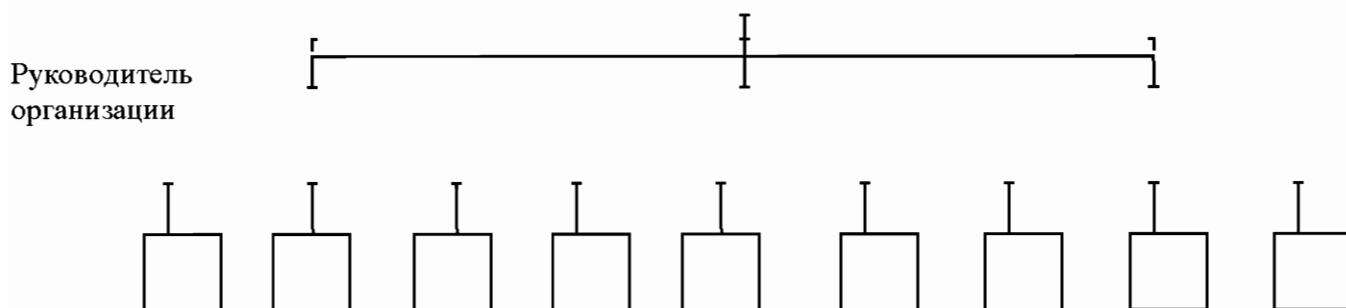
- 1) разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);
- 2) департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);
- 3) иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон

контроля означает,

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

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

**Типы организационных структур. Линейная структура.** Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис. 26).



Руководитель подразделения подразделения  
Руководитель подразделения  
Руководитель подразделения

## Исполнители

**Рис. 26. Линейная организационная структура**

Сущность линейного управления в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь, последний подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

*Преимущества линейного управления:*

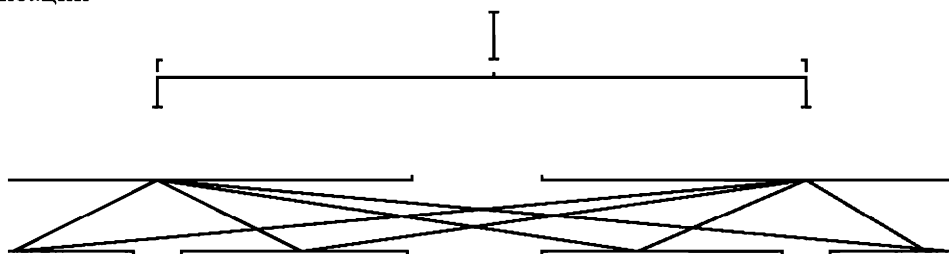
- 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий;
- 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений;
- 3) обеспечение единства руководства сверху донизу;
- 4) оперативность в принятии решений.

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде и дальнейшего роста организации. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

**Функциональная структура.** При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления (рис. 27). Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

Руководитель организации

Функциональное  
подразделение  
Функциональное  
подразделение



Исполнители  
Исполнители

Исполнители  
Исполнители

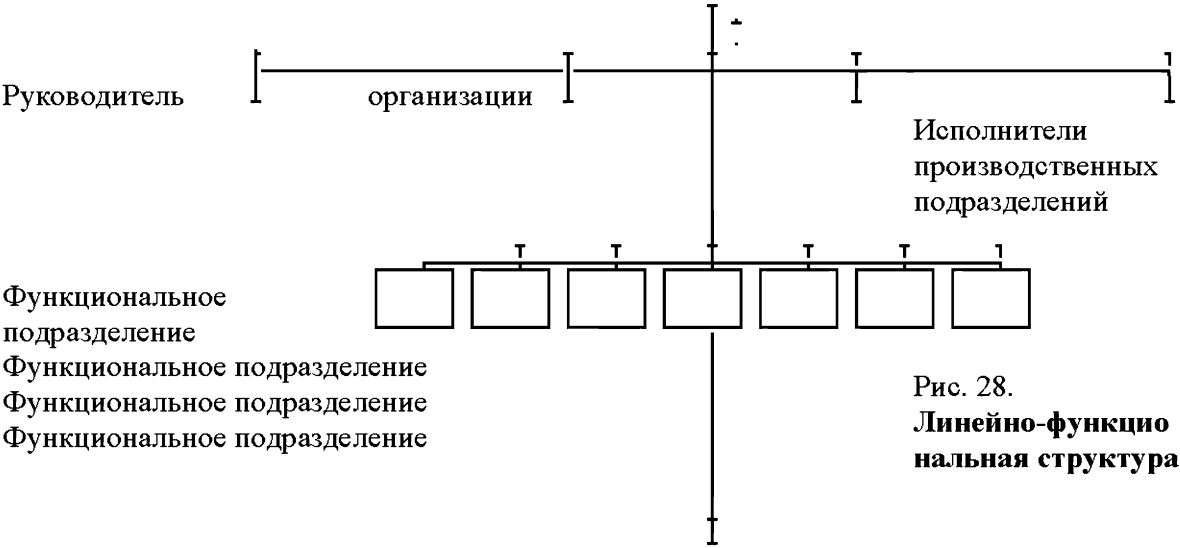
Рис. 27. Функциональная организационная структура

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному



подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализм, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя **линейно-функциональную структуру**. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам (рис. 28). В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).



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

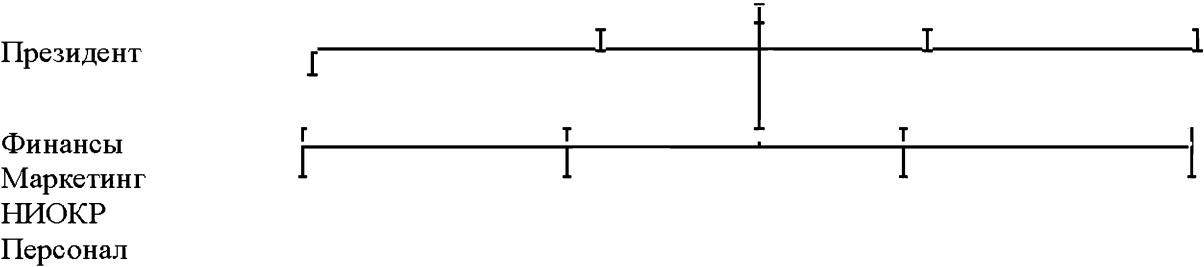
Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы). Общей

тенденцией является расширение функционального управления по мере подъема к более высоким уровням управления.

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

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

Развитие продуктовых структур было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств (рис.29). Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.



Отделение по продукту Д      Отделение по продукту В      **продуктовая структура**

Отделение по продукту С      Отделение по продукту А

Рис. 29. Дивизиональная

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

Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальному принципу, т.е. по месту

расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм.

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

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

*Преимущества дивизиональных структур:*

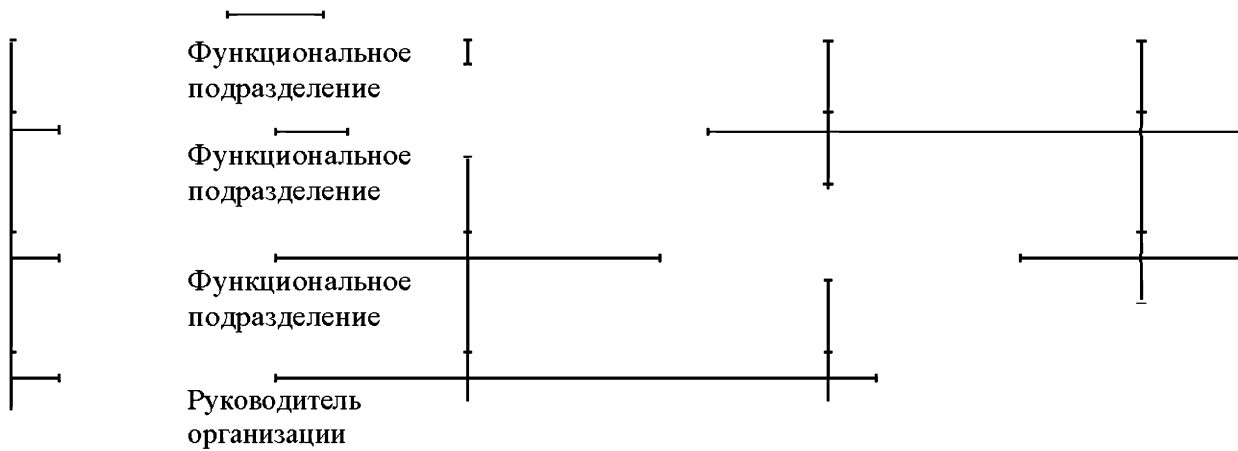
- ☐ быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- ☐ отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- ☐ перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- ☐ улучшение коммуникаций;
- ☐ ориентация организации на конечный результат;
- ☐ высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, т.к. сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
- ☐ сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

*Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:*

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

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются **матричная, проектная, сетевая, командная** и др. структуры (рис. 30, 31). Эти структуры максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

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



Группа функциональных работников №1  
Руководитель проекта №1

Группа функциональных работников №2  
Руководитель проекта №2

Группа функциональных  
работников №3  
Руководитель проекта  
№3

Рис. 30.  
**Матричная  
структура  
управления**

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

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

*Преимущества матричных структур:*

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

#### *Недостатки матричных структур:*

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

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

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

Существует несколько типов проектных структур. На рис. 28 представлена чистая или сводная проектная структура управления, которая подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа

специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

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

Маркетинг  
Рис. 31.  
**Проектная структура управления**



*Преимущества проектных структур:*  
☐ интеграция различных видов

деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;

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

*Недостатки проектной структуры:*

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

**Сетевые структуры** представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта



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

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

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

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

- ☐ сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- ☐ уменьшение числа уровней управления;
- ☐ групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- ☐ ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- ☐ создание условий для гибкой комплектации продукции;
- ☐ минимизация запасов;
- ☐ быстрая реакция на изменения;
- ☐ гибко перенастраиваемое оборудование;
- ☐ высокая производительность и низкие затраты;
- ☐ безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

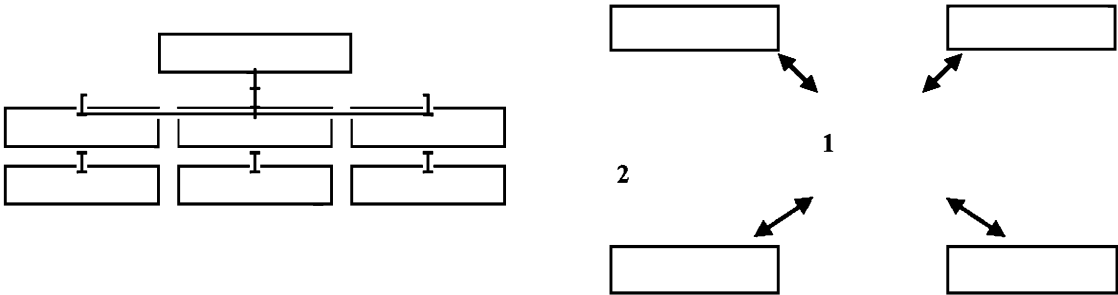
Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем появится большое многообразие структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

Вопросы для самопроверки

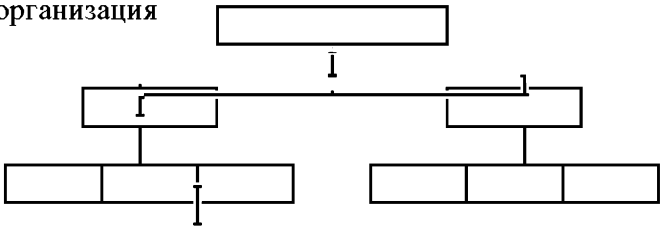
- 1. Какова последовательность действий при разработке структуры управления организацией? Какие факторы воздействуют на выбор структуры?
- 2. Какие типы организационных структур вам известны? Каковы их преимущества и недостатки?
- 3. В чем разница между традиционной и матричной структурами?
- 4. Какое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

Вопросы для обсуждения

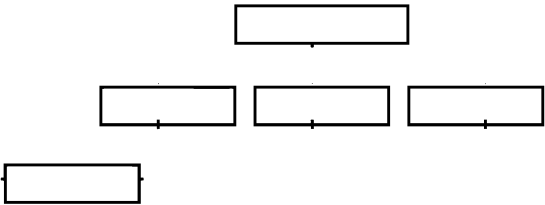
- 1. Определите типы приведенных организационных структур на рис. 32 и надпишите названия подразделений.



Головная организация



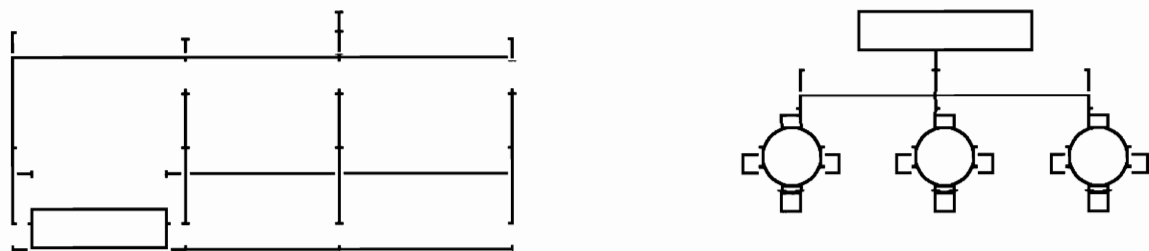
3



5

4

Рис. 32. Типы организационных структур



2. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации структуры?
3. В чем преимущества функциональной организации? Является ли она эффективной для предприятия, производящего товары для разных рынков?
4. В каких случаях (при прочих равных условиях) целесообразно сделать ту или иную функцию предприятия обособленным видом деятельности?
5. Какие трудности возникают при осуществлении децентрализации предприятия?
6. С какой степенью точности можно или нужно распределять полномочия?
7. Часто дивизионная структура противопоставляется функциональной. Согласны ли вы с этим? Объясните, в чем различие этих двух структур (табл. 14).

Таблица 14

**Сравнительные характеристики организационных структур управления**

| 8. Как                             | Основные школы и подходы в истории менеджмента |           | Конец 19 века |           | 20 век    |           | 21 век    |           | 2000-е годы |
|------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                    | 20-е годы                                      | 30-е годы | 40-е годы     | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы |             |
| Школа научного управления          |                                                |           |               |           |           |           |           |           |             |
| Школа административного управления |                                                |           |               |           |           |           |           |           |             |
| Школа человеческих отношений       |                                                |           |               |           |           |           |           |           |             |
| Школа поведенческих наук           |                                                |           |               |           |           |           |           |           |             |
| Школа                              |                                                |           |               |           |           |           |           |           |             |

соотносятся уровень централизации управления и норма управляемости? Почему?

9. В каких условиях слабо структурированная организация имеет преимущества перед

сильно структурированной?

10. Есть ли связь между сокращением управленческого аппарата и совершенствованием организационной структуры?
11. Как взаимосвязаны стратегия и структура организации?
12. В чем состоит содержание горизонтальных связей? Каковы методы и формы их организации?
13. Как должны различаться структуры организаций, выбравших стратегии дифференциации и лидерства в издержках?
14. Приведите пример, когда предпочтительнее использовать жесткую линейно-функциональную структуру, а не гибкую, адаптивную и наоборот. При ответе используйте табл. 14.
15. Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
16. Почему организация, работающая в неопределенной среде, больше нуждается в горизонтальных взаимодействиях, чем организация, находящаяся в определенной среде?
17. Многие эксперты отмечают популярность командных структур. Какие факторы определяют эту тенденцию?
18. Составьте схему организационной структуры, способной решить две задачи: 1) создать условия для производства и быстрой доставки высококачественной продукции при одновременном повышении эффективности производства; 2) обеспечить разработку, освоение и поставку новых изделий на новый рынок.
19. Правильно ли, что уничтожение бюрократии достигается заменой управленческих работников? (При ответе используйте табл. 15).

*Таблица 15*

**Сравнительные характеристики типов структур управления**

20. Что представляет собой сетевая структура? В чем состоит специфика использования в ней властных полномочий и распределения ответственности?

21. Каковы пути демократизации структур управления?

[illegible]

22. Какие управленческие навыки и методы необходимы для эффективного руководства в функциональном структурном подразделении и в подразделении по продукту? Отличаются ли они?
23. Используя рис. 33, объясните взаимосвязь между внешней средой и структурой организации.

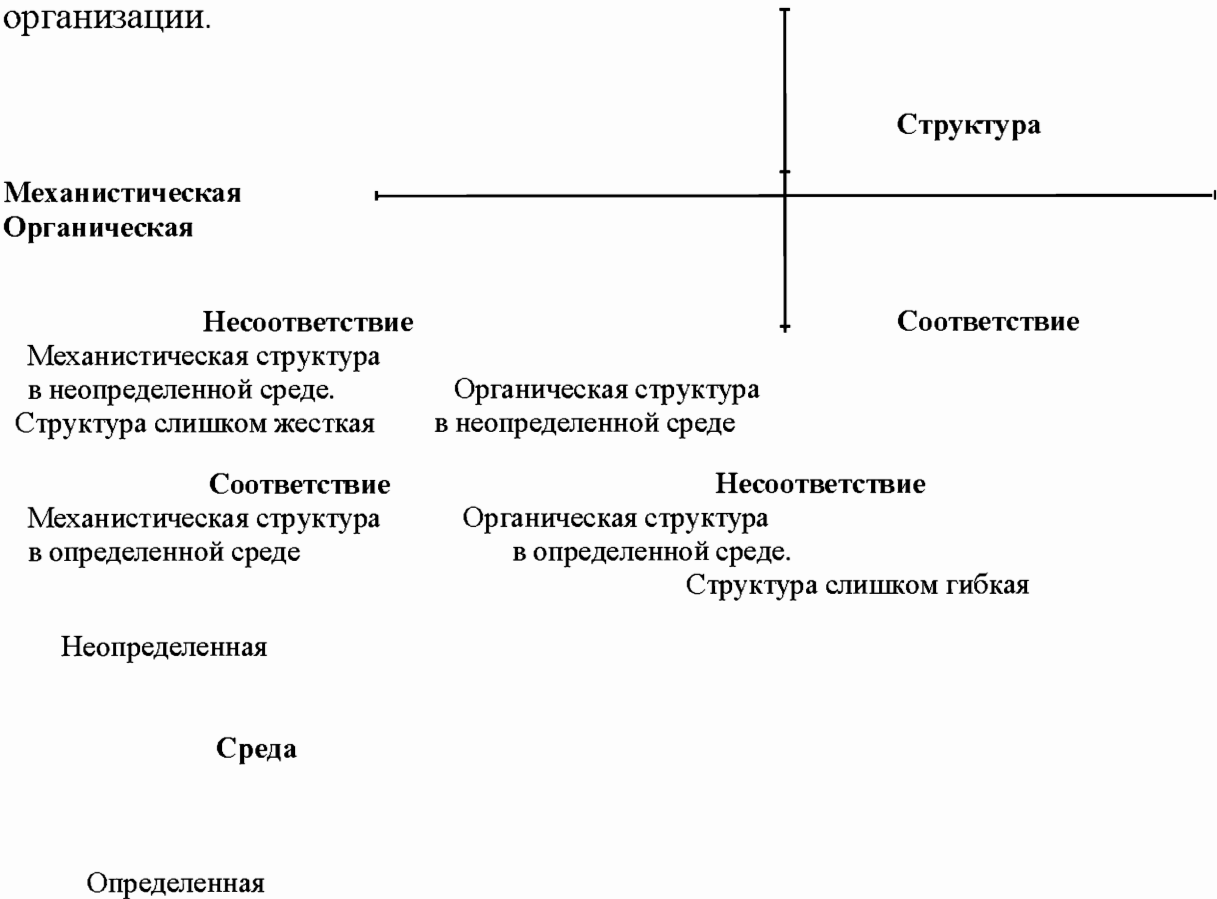


Рис. 33. Взаимосвязь между внешней средой и организационной структурой

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

**ЗАДАНИЕ 125**

25 Сост. по: Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2000. С. 364 – 365.



### **Гибкость или жесткость?**

Возьмите интервью у работников вашего университета (декана, завкафедрой, преподавателя, завкабинетом, секретаря), родителей или знакомых. Попросите их ответить на приведенные ниже тринадцать вопросов об их работе и организационных условиях (табл. 16).

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

26 и менее баллов: механистическая или «жесткая» структура, использующая традиционное управление и функциональную специализацию, характерные для стабильного окружения и технологии

массового производства. Сотрудники, работающие в этой структуре, ощущают ограниченность своих прав.

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

*Таблица 16*



**Словарь самопроверки**

Найдите верные определения для указанных понятий и категорий (табл. 17).

*Таблица 17*



## ГЛАВА 8. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

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

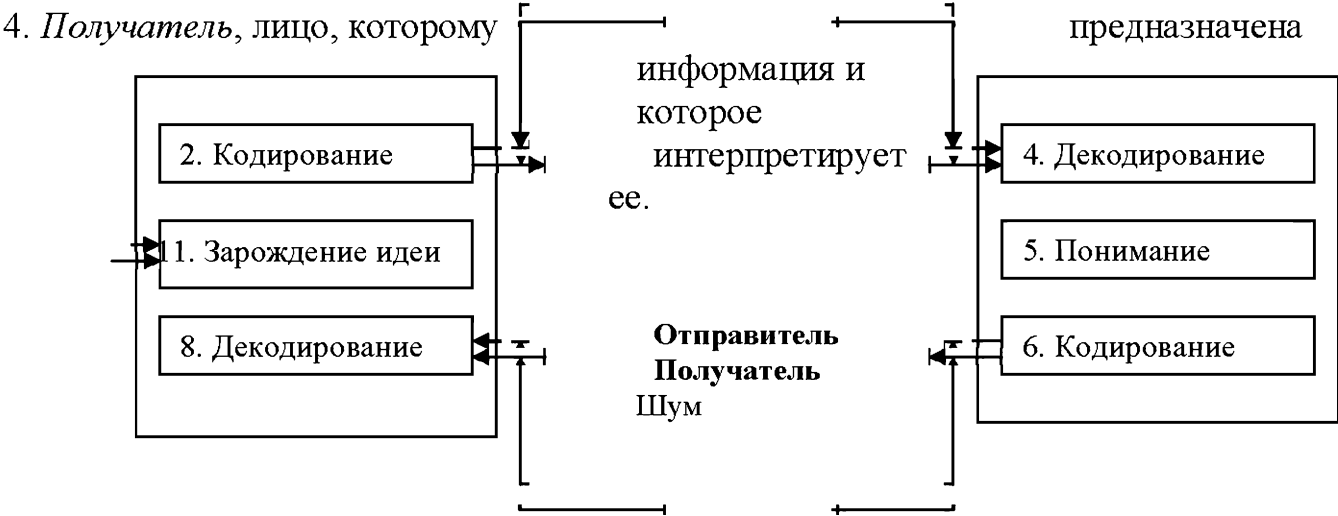
Реализация любой управленческой функции требует эффективного обмена информацией, который встроен во все основные виды управленческой деятельности. В связи с этим обмен информацией или коммуникация относится к связующим процессам, интегрирующим внутреннюю среду организации и обеспечивающим интеграцию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

**Коммуникация** может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций (рис. 34). В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. *Отправитель*, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.
2. *Сообщение*, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.
3. *Канал*, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т.д. Если канал в момент передачи или обмена информацией

связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.





3. Передача через канал  
4. Декодирование  
2. Кодирование

5. Понимание  
11. Зарождение идеи

7. Передача через канал  
6. Кодирование  
8. Декодирование

Шум  
(Получатель)  
(Отправитель)

Рис. 34. Коммуникационный процесс

Этапами обмена информацией являются следующие:

- ☐ *зарождение* идеи, сообщения;
- ☐ *кодирование* и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т.д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

☐ *передача* – использование канала для доставки сообщения;

☐ *декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку.

Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

**Обратная связь** – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

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

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки

зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

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

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60% информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60%. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13% первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже»<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 28.

<sup>27</sup> Петров Л.В. Массовая коммуникация и искусство. М., 1994. С. 34 – 35.

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

*Переносчик* – доставляет то, что получил без малейших изменений.

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

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

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

*Первооткрыватель* – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь<sup>27</sup>.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое

понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

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

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

- 1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;
- 2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

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

- 1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;
- 2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

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

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

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

**Стереотипы** – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как

отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном

понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

**Неумение слушать** является серьезным барьером на этапе принятия сообщения.

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

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

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

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

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

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

Второй формой межличностных коммуникаций являются *письменные коммуникации* в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

- 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
- 2) возможность хранения информации.

Недостатки в том, что они:

- 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;
- 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

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

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать.

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

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

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

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

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

предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.

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

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

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

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек (рис. 35)<sup>28</sup>. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.<sup>29</sup>

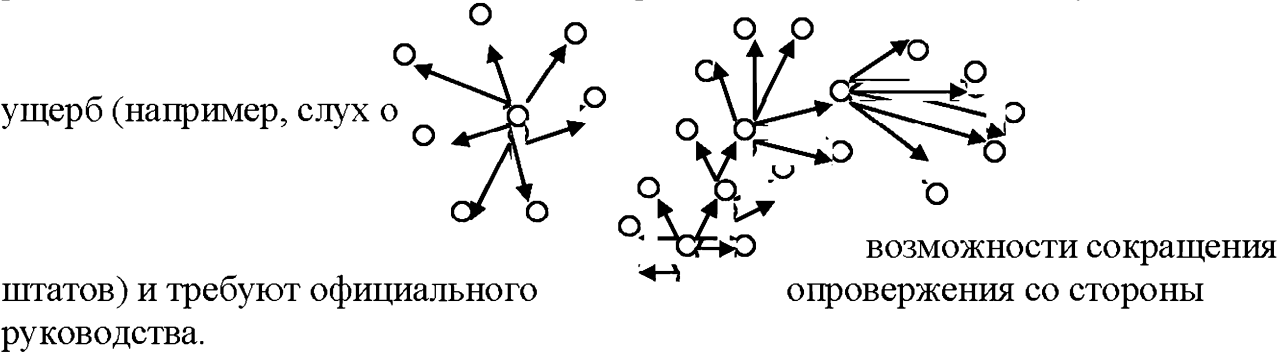
<sup>28</sup> См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. С. 548.

<sup>29</sup> Цит. по: Mishra J. Managing the Grapevine. Public Personnel Management. Summer, 1990. P. 213 – 228.

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



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



Простая цепочка      Кластерная цепочка

Рис. 35. Формы «виноградной лозы»

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

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

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

идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

**Коммуникационная сеть** – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков.

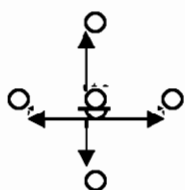
Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг»

(«всеканальная») (рис. 36). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

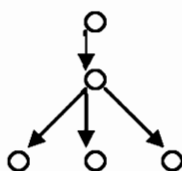
«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества «звезды» в следующем:

- есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера.



А



А

Б

«Звезда»

«Шпора»

«Круг»

Рис. 36. Первичные коммуникационные сети

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

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

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

*Преимущества «круга» в том, что он:*

☐ формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;

- ☐ воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- ☐ ограничивает «просеивание» информации;
- ☐ благоприятствует творческой работе;
- ☐ имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

*Недостатки «круга»:*

- ☐ может возникнуть феномен «группового мышления»;
- ☐ возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- ☐ возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.  
 «Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

**Вторичными коммуникационными сетями** являются: «тент», «палатка» и «дом» (рис. 37).

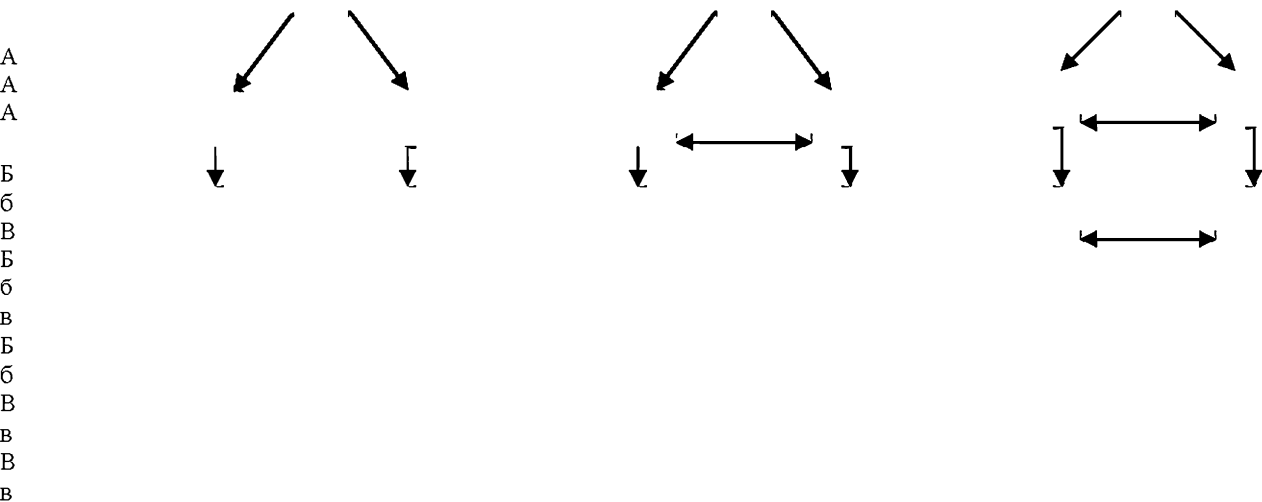




Рис. 37. Вторичные коммуникационные сети

«Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие

взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б – в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что, чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше. Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу, – это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, это плохо.

**Управление организационными коммуникациями** предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации, как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач, для решения которых они создаются, и дефицит формальных каналов.

*Различия в статусах и власти* приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии. Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

*Различия целей и потребностей подразделений* приводит к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а

не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

*Несоответствие коммуникативных сетей и задач.* Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

*Дефицит формальных каналов.* Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

*Опрос работников* — это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

*Системы сбора предложений* разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации.

Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

*Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи*



организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Какую роль в управлении играют коммуникации?
2. Чем формальная информационная система отличается от неформальной?
3. Охарактеризуйте основные этапы и элементы коммуникационного процесса.
4. Есть ли связь между восприятием и обменом информацией?
5. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
6. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?
7. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Почему для руководителя и организации важны эффективные коммуникации?
2. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
3. Как правильно выбрать форму межличностных коммуникаций?
4. Опишите элементы и этапы процесса коммуникаций на примере обмена информацией между студентами и преподавателем на семинаре. Используйте рис. 31.
5. Как и почему менеджеры должны контролировать информацию, поступающую через слухи?
6. Какой наибольший барьер, по вашему мнению, существует для восходящих коммуникаций в организации? Объясните.
7. Почему прямые, непосредственные коммуникации с исполнителями считаются эффективными? При формулировке ответа используйте такие понятия, как богатство канала (насыщенность) и невербальные коммуникации.
8. Какой коммуникативный навык является для менеджера более важным – активное слушание или четкое формулирование своих мыслей, задач?

9. Назовите основные типы первичных коммуникационных сетей. Какой из них наиболее устойчив? Какой наиболее подходит для выполнения творческой работы?

10. В чем особенности роли «Б» в каждой из трех информационных сетей?

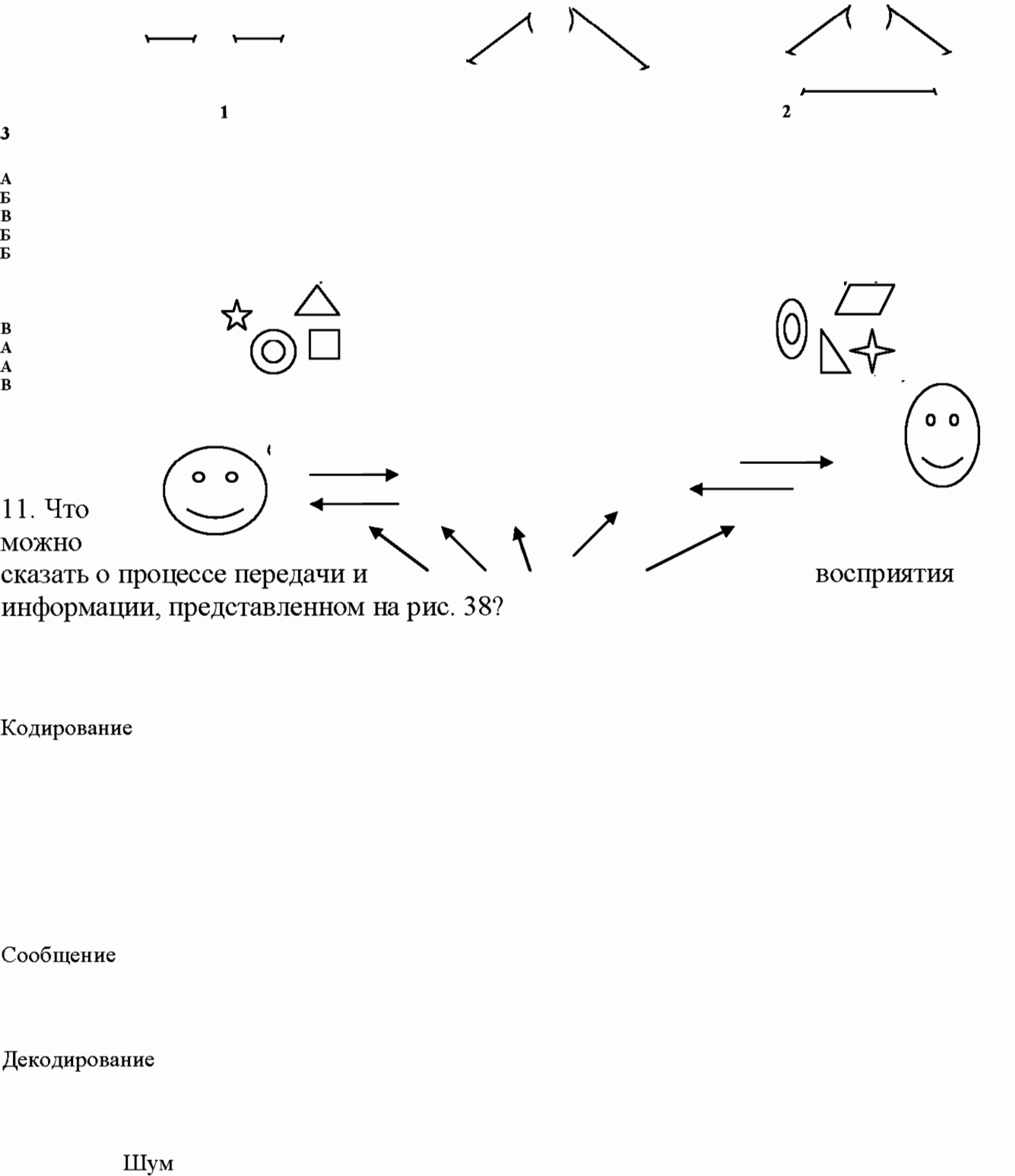


Рис. 38. Процесс коммуникации

12. Некоторые менеджеры отдают предпочтение письменной информации и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем устная информация. Правильно ли это?
13. Есть ли особенности коммуникаций в группах с разными задачами? Например, могут ли быть различными коммуникации в группе стратегического планирования и в группе продавцов магазина?
14. Как, по вашему мнению, можно развить навыки понимания невербальных символов общения?
15. Каковы основные различия в системе коммуникаций в условиях статичной и динамичной организации?
16. Обратившись к рис. 39, объясните, как сложность сообщения влияет на выбор канала информации.

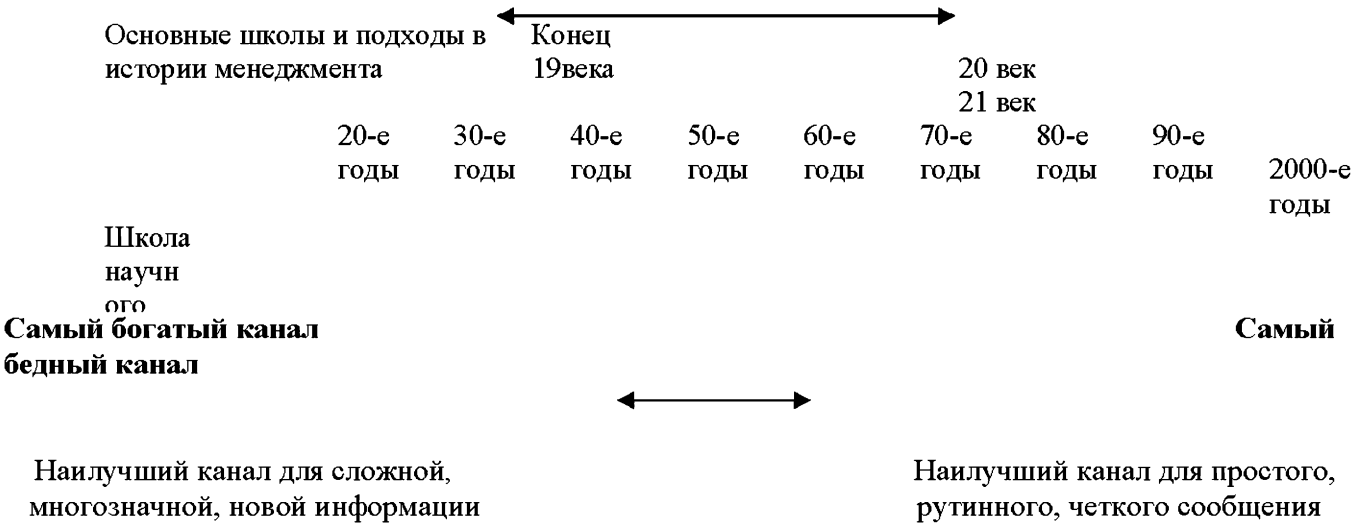


Рис. 39. Выбор канала информации применительно к сложности сообщения

**ЗАДАНИЕ 130**

30 Цит. по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. С. 107 – 109.

Цель задания – продемонстрировать, как разное восприятие проблемы предопределяет людские попытки ее разрешить.  
Прочитайте историю и ответьте на поставленные вопросы.

**Собака Гарри**

У Гарри была пушистая собачка, которую он очень любил. Его подружка тоже ее любила. Когда она предложила за нее Гарри 10 фунтов – все, что у нее было, – он почувствовал, что должен отдать собачку. Однако он так тосковал по животному, что на другой день дал своей подружке 20 фунтов и забрал собачку домой. Но подружка, которую звали Мэри, все равно хотела иметь эту собачку, а потому скопила еще 10 фунтов и предложила Гарри 30. Бедный Гарри не любил отказывать, поэтому он оставил ей собачку и взял 30 фунтов. Но к этому времени ему надоела вся эта история, и через пару дней он отправился к Мэри, вручил ей 40 фунтов и попросил собачку назад; на этом история заканчивается.

**ВОПРОСЫ**

1. Оказался ли кто-нибудь в выигрыше после всех этих манипуляций?
2. Если да, то кто именно и насколько? Как можно оценить этот выигрыш?
3. Запишите свои ответы и не показывайте их друг другу.

## СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗА

Проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена? Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации? Воспользуйтесь табл. 18.

Капитан – адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в этом случае оставьте людей в казарме».

Адъютант – дежурному сержанту: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Дежурный сержант – капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной форме. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

Дежурный капрал – солдатам: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу в походной одежде. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

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

Таблица 18

## Особенности восприятия и переработки информации

[illegible]

## ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.

### *Основные вопросы*

1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Понятие и классификация методов управления.
5. Основные принципы управления людьми.

В любой сфере деятельности успех зависит от индивидуальных способностей работников и степени их подготовки. Это накладывает определенный отпечаток на процесс управления. Поэтому центральной проблемой управления становится мотивация персонала и создание таких условий, при которых в полной мере выявлялся бы потенциал сотрудников.

**Мотивация** – одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются: **потребность, мотив, мотивирование, стимулы.**

**Потребность** – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Потребность это сила, которая заставляет людей действовать, то есть совершать поступки. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности является мотив.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека. Он находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов. Мотив, побуждая человека к действию, определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека рассматривается как основа осуществления им определенных действий.

Сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по:

- ☐ потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- ☐ тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- ☐ той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

В структуру мотива труда входят:

- ☐ *потребность*, которую хочет удовлетворить работник;
- ☐ *благо*, способное удовлетворить эту потребность;
- ☐ *трудовое действие*, необходимое для получения блага;
- ☐ *цена* – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится **стимулом** труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обстоятельств и возможностей, то есть, то, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **процессом стимулирования**. Стимулирование является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Выделяют два типа мотивирования: первый состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

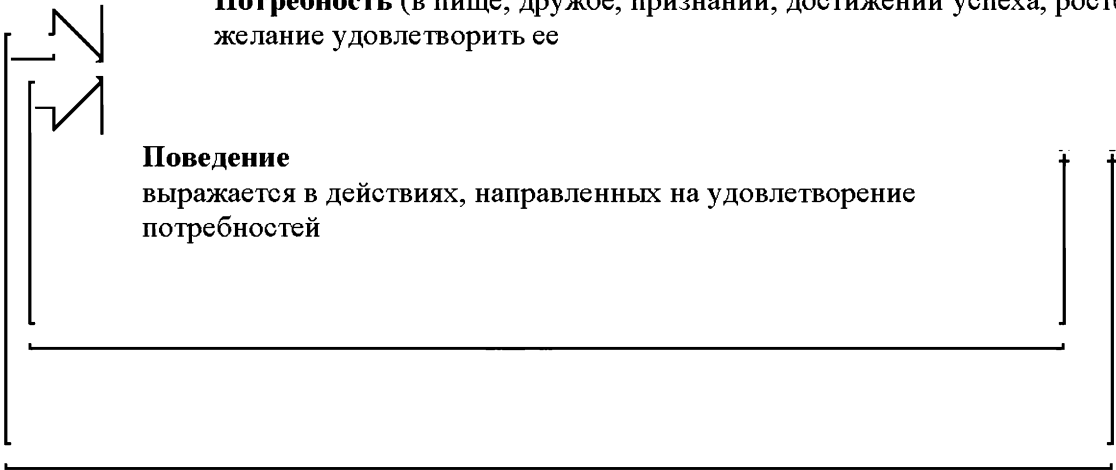
Второй тип мотивирования имеет основной задачей формирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип носит характер воспитательной и образовательной работы.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

**Мотивация как процесс** может быть представлена в виде простой модели мотивации (рис. 40).

**Вознаграждение** удовлетворяет потребности. Бывают внутренние и внешние вознаграждения

**Потребность** (в пище, дружбе, признании, достижении успеха, росте) создает желание удовлетворить ее



**Обратная связь.** Вознаграждение информирует человека о правильности своего поведения и целесообразности его повторения

Рис. 40. Простая модель мотивации

Простая модель процесса мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Осознание человеком *потребности* «заставляет» его предпринимать определенные



действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять *поведение*, направленное на получение ценного *вознаграждения*, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека.

Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

**Содержательные теории мотивации.** Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его *теория иерархии потребностей* (1943) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней.

1. Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке заработной платы, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.
2. Потребности в безопасности – это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации – это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.
3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым. В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самовыражении проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом.

Потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются.

Поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею.

Теория А. Маслоу предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников – их потребности. Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал *двухфакторную теорию мотивации* (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность.

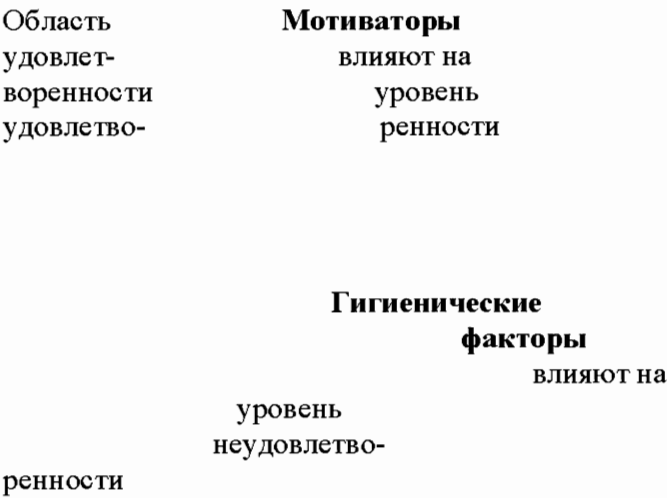
Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (рис. 41).

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с внутренними по отношению к работе факторами. Эти

факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.



Область  
неудовле-  
творенности

**Мотиваторы**  
Достижение успеха  
Признание заслуг  
Ответственность  
Служебный рост  
Профессиональное совершенство  
Творческий характер труда

**Высокая  
удовлетворен-  
ность**

**Отсутствие**  
**удовлетворен-**  
**ности**  
**Гигиенические факторы**  
Условия труда  
Оплата труда  
Безопасность на рабочем месте  
Правила, распорядок и режим работы  
Отношения с руководством  
Взаимоотношения в коллективе  
**и неудовлетво-**  
**ренности**

**Высокая**  
**неудовлетворен-**  
**ность**

Рис. 41. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, то есть данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами или факторами

здоровья, что подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся:

- 1) условия труда;
- 2) оплата труда;
- 3) безопасность на рабочем месте;
- 4) правила, распорядок и режим работы;
- 5) взаимоотношения с руководством;
- 6) взаимоотношения в коллективе.

Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ «Обогащение труда». Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

- ☐ партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
- ☐ автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;
- ☐ расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
- ☐ ротация – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;
- ☐ гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

- ☐ периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей;
- ☐ совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию;
- ☐ внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;
- ☐ компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Применяя теорию Ф. Герцберга в управленческой практике, менеджеры заметили, что, во-первых, для разных людей одни и те же факторы могут быть мотивирующими и демотивирующими и, во-вторых, не существует жесткой зависимости между удовлетворением от работы и увеличением трудовых усилий, ростом производительности труда (как предполагал Ф. Герцберг).

Заработную плату, например, можно включить в группу «мотивирующих» потребностей, если ее размер колеблется в зависимости от значимых успехов сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, заработная плата в данном случае превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в группу мотивирующих потребностей.

Третья содержательная теория мотивации – это *теория ERG* (1972) (от англ. existence – существование, relatedness – взаимосвязи и growth – рост) Клейтона Альдерфера. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;

2) потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;

3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность. Наличие двух направлений

**ДВИЖЕНИЯ В**



удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Последняя содержательная теория мотивации – *теория приобретенных потребностей* Дэвида МакКлелланда (1961, 1975). Данная теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти. *Потребность достижения* проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

*Потребность присоединения* проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия, как с коллегами, так и с клиентами.

*Потребность власти* выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник

удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам. Эти теории подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время используются в практике управления.

В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Однако данные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, но не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток содержательных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях. Ведь поведение людей определяется не только потребностями, но и окружающей средой, ожиданиями человека, его оценкой последствий выбранного типа поведения.

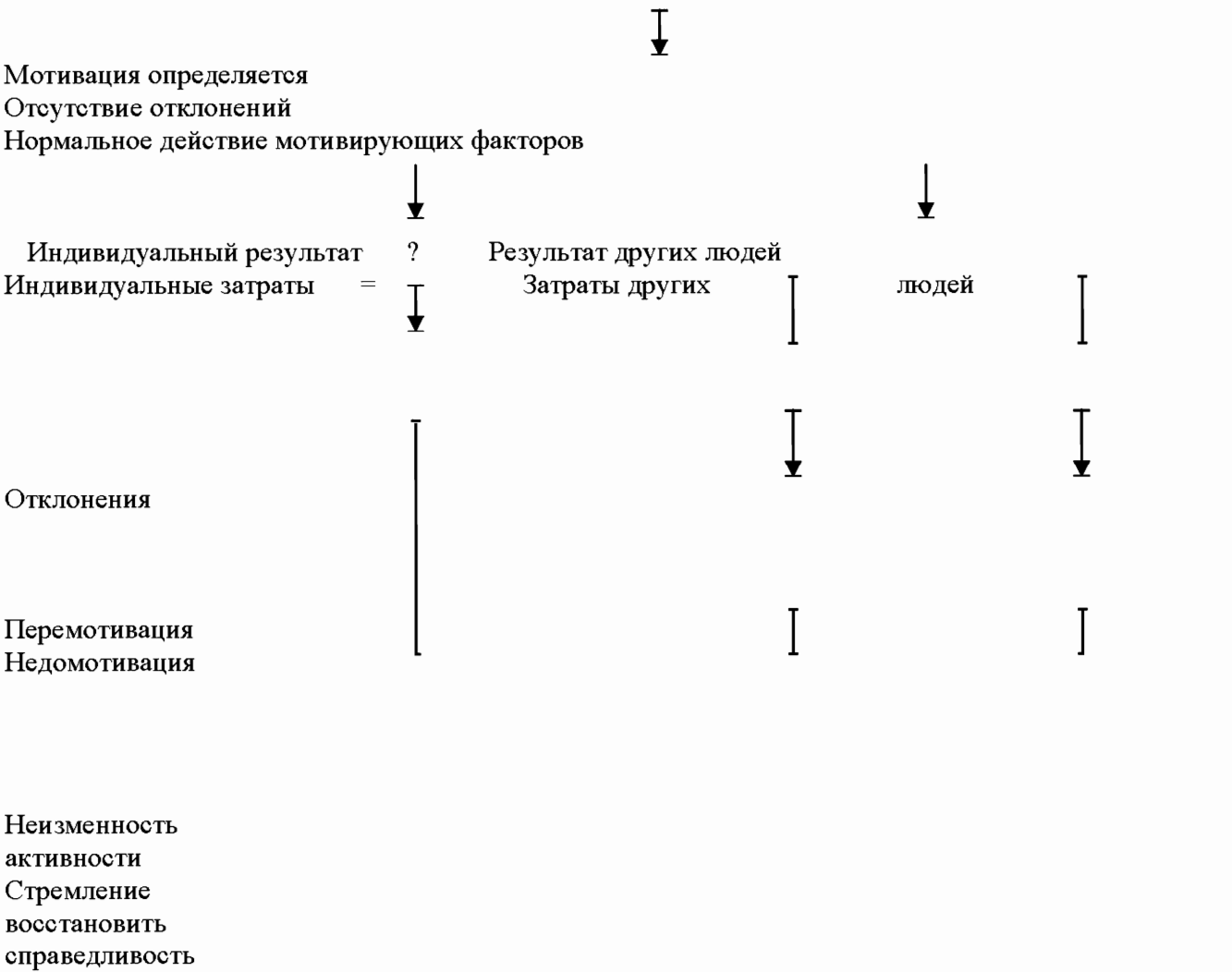
Эти факторы в поведении человека учитывают **процессуальные теории мотивации**. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным. Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера – Лоулера.

*Теория справедливости*, разработанная Стейси Адамсом (1963), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов (рис. 42). Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т.д. Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т.д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты – результаты нарушается, например, работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Чтобы восстановить справедливость сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами.

Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

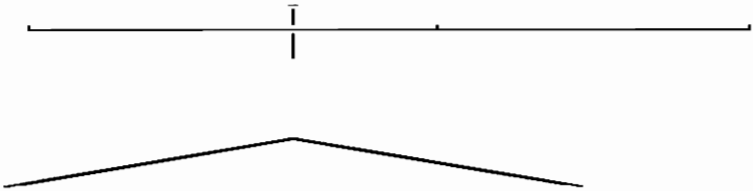


Необходимы

Гласность  
Четкие критерии оценки

Рис. 42. Теория справедливости С. Адамса

*Теория ожиданий.* Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из



альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений (рис. 43). Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

|                                                                               |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Валентность. Ценность<br>вознаграждения                                       | Результативность          |
| <b>З-Р</b> Ожидание того, что затраты<br>труда принесут желаемый<br>результат | Вознаграждение            |
|                                                                               | Трудовые усилия (затраты) |

**З-В** Ожидание того, что результат повлечет желаемое вознаграждение

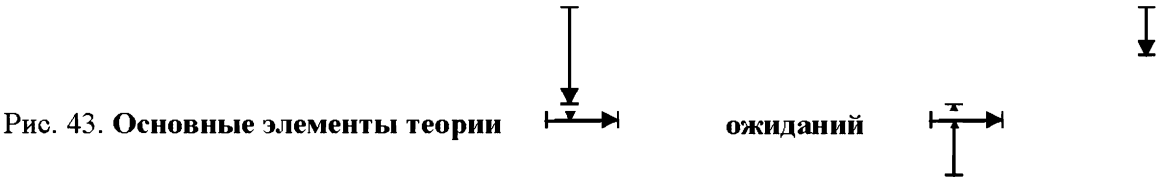


Рис. 43. Основные элементы теории

**Ожидание** – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. Ожидание принимает значение от 0 (нет шансов, что результат произойдет после поведения или действия), до +1 (уверенность в том, что этот результат последует за действием или поведением). При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда – результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т.д. (**З – Р**);
- 2) результативность – вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например, заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (**Р – В**);
- 3) валентность – ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла, ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

**мотивация = (З – Р) х (Р – В) х валентность**

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

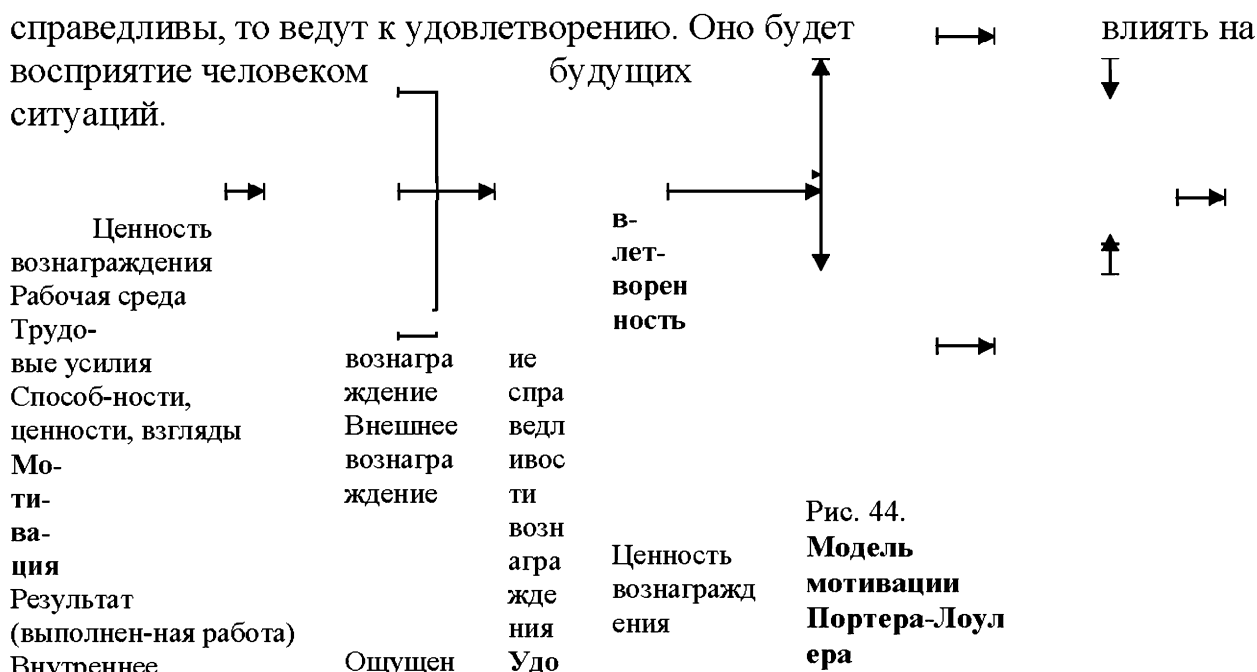
*Модель-теория мотивации Портера – Лоулера (1968).* Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды (рис. 44).

Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению,



**Концепция партисипативного управления.** Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций и решаемых задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, то есть работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;



- 3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;
- 4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;
- 5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т.е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества. Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и ее вознаграждения.

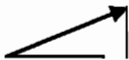
**Теория подкрепления** оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Подкрепление является важным принципом обучения. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и гашение (рис. 45).

*Позитивное подкрепление* представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий. Денежное вознаграждение – это не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.

*Отказ от нравоучений* означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Данный метод называется еще негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный

отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

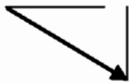
**Позитивное**  
Мастер поощряет  
плату



**подкрепление**  
рабочего, обещает увеличить заработную  
увеличивает вероятность

повторения данного  
Рабочий увеличивает интенсивность труда  
поведения

**Отказ от поучений,**  
Отказ от  
утверждений  
Медленный темп  
рабочих заданий



замечаний, выговоров, негативных  
работы. Мастер требует ускорить выполнение  
критики

увеличивает вероятность  
повторения желаемого  
поведения

**Прекращение**  
Воздержание от прибавки  
к зарплате, повышения  
в должности

**позитивных**  
**(гашение)** **подкреплений**

сокращает вероятность  
Рабочий продолжает работать медленно  
повторения нежелаемого  
поведения

**Наказание**  
Выговор, замечания, критика, негативные  
утверждения

сокращает вероятность  
повторения данного  
поведения

Рис. 45. Изменение поведения людей посредством подкрепления

*Наказание* является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

- ☐ результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
- ☐ влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
- ☐ наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, неуспех в которой привел к наказанию;
- ☐ подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

*Гашение* предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Существенной основой этих четырех типов подкрепления является *закон эффекта Торндайка*: «Из нескольких откликов на одну и ту же ситуацию те отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует удовлетворение (подкрепление)... имеют большую вероятность повторения; отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует неудобство (наказание), происходят с меньшей вероятностью»<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Thorndike E.L. Animal Intelligence. N.Y., 1911. P. 244.

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить методы управления. Их совокупность обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

**Методом управления** называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов осуществления мотивации.

Методы управления отличаются, прежде всего, мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

□ Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.

□ Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.

□ Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы.

Социально-психологическая мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические, психологические и другие интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.



Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов.

Первая группа – это *организационно-распорядительные, или административные методы* управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Их отличает прямой характер воздействия. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия. Вторая группа методов – *экономические*. Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления. Поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Данные методы объединяют все формы материального стимулирования. Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия.

Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности, потребительского рынка).

Третья группа – это *социально-психологические методы* управления. Они основаны на использовании социального механизма коллектива. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты, проявляющиеся в желании иметь комфортные условия труда, его справедливую оценку и общественное признание, работать в группе людей с близкими мировоззренческими взглядами, и выполнять интересную творческую работу.

Особенностью социально-психологических методов является то, что они не требуют значительных материальных затрат, но несмотря на это, их воздействие на людей имеет высокую результативность. Различают следующие группы социально-психологических методов:

□ методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечивать оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость;

- ☐ методы установления благоприятных для совместной деятельности взаимоотношений между руководителем и подчиненными;
- ☐ методы гуманизации труда, которые базируются на объективной потребности людей в определенных требованиях к свойствам среды, в которой протекает трудовая деятельность (окраска помещений, музыкальное сопровождение и т.д.);
- ☐ методы профессионального отбора и соответствующего обучения работников, исходя из индивидуальных способностей и их эффективного применения в фирме.

Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. К ним относятся:

- ☐ поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности;
- ☐ воспитание группового самосознания коллектива;
- ☐ сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации;
- ☐ установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, климата взаимного доверия, уважения и поддержки, включая условия для творчества, самовыражения;
- ☐ вовлечение работников в управление;
- ☐ комфортные условия труда;
- ☐ обучение работников;
- ☐ своевременный должностной и профессиональный рост;
- ☐ повышение демократичности руководства и т.д.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических методов управления.

#### **Основные принципы управления людьми:**

- ☐ *Поддержание у подчиненных чувства самоуважения, самоуверенности.* Когда люди чувствуют себя уверенно, повышается эффективность их работы. Этому принципу можно следовать даже тогда, когда необходимо довести до работника сигнал о наличии отрицательных отклонений в его работе. Опытные руководители сначала отмечают положительные результаты, а затем обсуждают те аспекты работы, которые надо улучшить. При этом выражают уверенность в способности работника добиться этих улучшений. Это повышает шансы на успех. И, наоборот, подрыв в работниках самоуважения гарантирует плохие результаты.

☐ *Концентрация внимания на проблеме, а не на личности подчиненного.* Это дает возможность человеку не уходить в глухую оборону, а вместе работать над решением проблемы.

☐ *Использование метода подкрепления.* Подкрепляется желательное поведение и не поощряется нежелательное. Наиболее распространенной формой подкрепления является негативная реакция на нежелательное поведение. Должно быть наоборот. Позитивное подкрепление имеет большие шансы на успех.

☐ *Активное слушание.* Имеются в виду способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства.

☐ *Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками.* Завершая разговор с работником, необходимо удостовериться, что цели были правильно поняты. Всегда устанавливайте конкретную дату проверки исполнения, с тем, чтобы иметь возможность поощрить работника в ходе выполнения задания.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Какие факторы влияют на поведение и успешность деятельности людей?
2. Связаны ли потребности людей с их местом в организации?
3. Какими школами управления и как развивалась концепция мотивации?
4. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? В чем разница между внешними и внутренними вознаграждениями?
5. Сравните различия между содержательными теориями мотивации. Можете ли вы назвать какие-нибудь элементы, в которых эти теории противоречат друг другу?
6. Почему процесс мотивации через потребности является бесконечным?
7. Укажите два важных отличия теории ERG от теории А. Маслоу.
8. Что люди принимают во внимание, оценивая затраты и результаты труда, а также справедливость вознаграждения?
9. Как работники пытаются восстановить справедливость своего вознаграждения?
10. Почему люди должны считать получаемое за работу вознаграждение справедливым? Что можно предпринять, чтобы люди объективно оценивали себя и других?
11. Теория ожиданий предоставляет много места субъективным ощущениям, это усложняет ее. Поэтому многие менеджеры считают, что сложность этой теории уменьшает ее ценность для практики. Что вы можете сказать по этому поводу?
12. Какие факторы определяют выбор методов управления?
13. Какая группа методов управления позволяет наиболее полно мобилизовать творческую активность коллектива?



14. Какие принципы управления людьми используете вы во взаимоотношениях в коллективе?
15. Прокомментируйте пословицу с точки зрения теории подкрепления: «На мед можно поймать гораздо больше мух, чем на уксус».
16. Как руководителю добиться лучших результатов от своих подчиненных, используя методы положительного стимулирования или наказывая за отрицательные действия? Почему?
17. Используя рис. 43, определите, какие важные взаимосвязи в трудовом процессе подчеркивает теория ожиданий?
18. Опираясь на рис. 44, определите, в чем новизна и значение для менеджеров модели мотивации Портера-Лоулера?

### *Вопросы для обсуждения*

1. Как добиться, чтобы труд на благо фирмы стал постоянным мотивом активной творческой деятельности сотрудников?
2. Руководитель одной компании считает, что менеджеры в организациях имеют слишком большую защищенность благодаря всевозможным большим и малым льготам. Он в своей компании отменил многие гарантированные льготы и ввел вознаграждение за риск. Может ли данный подход мотивировать менеджеров? Почему?
3. Если опытный секретарь обнаружит, что она получает меньше денег, чем вновь нанятая уборщица, то, как она отреагирует? Какие затраты и результаты труда она может оценить, делая это сравнение?
4. Опрос американских учителей показал, что наиболее значимыми для них были два вознаграждения: убеждение в том, что их работа является важной, и чувство собственной значимости, достижения успеха, выполненного долга. Но они также отметили, что оплата их труда и дополнительные льготы были низкими. Несмотря на это, они продолжали учить детей, стараясь улучшить результат. Объясните это открытие, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга. Распространяется ли оно на российских учителей?
5. Опишите основные элементы теории подкрепления, используя рис. 42. Противопоставьте применение дисциплинарных мер использованию вознаграждений и положительных подкреплений при уклонении от выполнения обязанностей и текучести кадров.
6. Связаны ли потребности людей с их местом и статусом в организации?
7. Что вы считаете более важным и почему: формировать мотивацию работников или отбирать людей с более высокой мотивацией?

8. Следует ли руководителю поощрять работников за их небольшие ежедневные успехи или приберечь поощрения на тот случай, когда они совершат действительно что-нибудь значительное?
9. Назовите наиболее важные, по вашему мнению, способы мотивации для следующих лиц: вас лично в учебной группе, квалифицированного

рабочего, служащего в конторе, неквалифицированного работника, профессионала (врача, юриста);

10. Представьте себе, что Вы менеджер и Вам нужно, чтобы работники в срок сдали отчет за квартал. Что Вы будете делать для мотивации работников. Опишите это с позиции мотивационного процесса.

11. Прокомментируйте тезис: «Старайтесь “поймать” ваших работников на хорошем».

12. Кто несет ответственность за мотивацию людей?

13. Что можно предпринять для улучшения мотивации, если невозможно перепроектировать «необогатившую» работу?

14. Для того чтобы добиться сокращения числа несчастных случаев на производстве, в компании Campbell Soup используется лотерея. Право на получение призов получает каждый проработавший без происшествий 30 и более дней сотрудник. В чем причина успеха программы?

15. На смену человеку экономическому, на которого ориентирована американская модель управления, и человеку социальному, на которого ориентирована японская модель, приходит человек информационный или самореализующийся. Какие основные мотивы работать в компании имеет этот человек?

16. Что хотел подчеркнуть эксперт по управлению кадрами Питер Друкер в следующем высказывании: «Экономические стимулы с течением времени из поощрения превращаются в права. Поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. Однако они немедленно превращаются в право. Отмена поощрительной доплаты или выплата только некоторой ее части воспринимается как наказание. Увеличение требований к материальному вознаграждению быстро разрушает их полезность как стимулов и инструментов управления».

## ТЕСТЫ

### 1. Удовлетворенность работой

Один из подчиненных заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей работы. Она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное». Работа, за которую отвечает подчиненный, заключается в том, что он подбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что ее может выполнить даже выпускник школы. Однако поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющим английским языком.

Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, схожую с деятельностью бизнесмена. Каким образом вы, как управляющий, должны отреагировать на подобное заявление подчиненного?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех ее сотрудников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много людей, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить подчиненному, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

## **2. Чувство принадлежности к предприятию**

Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приводимых ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

## **3. Методы управления**

Применение менеджером социально-психологических методов руководства и демократического стиля управления имеет много достоинств и преимуществ с точки зрения управления производством. Однако методы эти таят в себе ряд недостатков. В каком из приведенных ниже примеров можно видеть эти недостатки?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и

подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнения каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения,

регулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющий будет не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

#### **4. Управленческие действия**

На предприятии, где вы осуществляете управленческие функции, запланировано завести новые станки. Вы собрали ответственных за производственный сектор лиц и обсуждаете с ними вопрос о том, какие поставить станки: те, что предлагает компания «К», или те, что предлагает компания «С». В ходе дискуссии обнаружились два противоположных мнения: одни считают, что лучше поставить станки, производимые компанией «К», а другие настаивают на том, что нужно непременно закупить станки фирмы «С». Поскольку и в том, и в другом мнении есть свой резон, не так просто принять решение. Вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит вам. Какую из предлагаемых ниже позиций вы как управляющий займете?

А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнение обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных с вами.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться с просьбой принять какое-либо решение.

#### **5. Трудолюбие**

Стимулирование интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.



- В. Объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени пополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

## **6. Определение целей и задач деятельности**

В случае, когда подчиненным поручается какая-то работа, необходимо четко разъяснить им цели деятельности. Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении этих целей.

- А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют в деле достижения целей организации.
- Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.
- В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.
- Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.
- Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.
- Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.
- Ж. Добиться понимания того, что достижение поставленных целей является для подчиненных их долгом, обязанностью, делом, за которое они несут ответственность.

## **7. Методы работы менеджера**

1. Как руководитель должен распределять работу между подчиненными?

- А. Приказом.
  - Б. Учитывая их загруженность.
  - В. Учитывая их пожелания.
  - Г. В соответствии с их возможностями.
2. Как проявляется решительность менеджера?
- А. Принятием коллективом его решения.

- Б. Четкостью принятого решения.
- В. Быстротой принятого решения.
- Г. Готовностью идти на риск и принятием на себя ответственности за принятое решение.

3. Каковы наиболее отрицательные последствия авторитарного руководства?

- А. Злоупотребление властью.
- Б. Плохая работа коллектива.
- В. Падение авторитета руководителя.
- Г. Пассивность сотрудников, отказ от участия в поиске решений стоящих проблем.
- Д. Текучесть кадров.

4. Как работать с новым членом коллектива?

- А. Обеспечить минимальную загруженность.
- Б. Обеспечить высокую загруженность.
- В. Организовать успех в деятельности.
- Г. Как со всеми остальными.

5. Как повысить исполнительскую дисциплину подчиненных?

- А. Конкретизировать распоряжения.
- Б. Увеличить число исполнителей.
- В. Уменьшить число исполнителей.
- Г. Контролировать исполнение.
- Д. Создать механизмы самоконтроля.
- Е. Использовать подкрепление такого поведения.

6. Что в первую очередь должен учесть руководитель при анализе поступка члена коллектива?

- А. Результаты поступка.
- Б. Личные впечатления.
- В. Способы поступка.
- Г. Мотивы поступка.

7. В каком случае руководитель не должен осуждать ошибку подчиненного?

- А. Если работник оказался не подготовленным к решению задачи.
- Б. Если аналогичная ошибка может быть допущена более квалифицированным работником.
- В. Таких случаев нет.
- Г. Если ошибка совершена впервые.

8. Может ли руководитель «навязать» подчиненному свою систему ценностей?

- А. Да.
- Б. Нет.

В. Да, если ценности истинные.

Г. Да, если руководитель авторитетен.

9. Может ли психологическая готовность личности к труду быть временной?

А. Да, если труд не интересен.

Б. Нет.

В. Да.

Г. Определенный ответ дать нельзя.

10. Является ли личность руководителя исходной в характеристике психологического климата?

А. Все зависит от знаний и умений руководителя.

Б. Все зависит от способностей руководителя.

В. Нет.

Г. Да.

Д. Все зависит от способностей коллектива.

Е. все зависит от ситуации.

11. Как надо понимать феномен «Развитие управленческого мышления руководителя»?

А. Совершенствование своей деятельности.

Б. Достижение нужных результатов.

В. Постоянное самосовершенствование.

Г. Переосмысление выводов из управленческой практики.

12. Какова главная задача в работе руководителя?

А. Организовать продуктивную работу.

Б. Подобрать людей, способных к совместной работе.

В. Обеспечить экономическую заинтересованность в работе.

Г. Создать условия для хорошей работы.

Д. Повышать удовлетворенность работой.

13. Что является главным в деятельности коллектива?

А. Вклад каждого в общее дело.

Б. Психологическая обстановка.

В. Авторитет руководителя.

Г. Индивидуальная ответственность каждого.

Д. Общий результат.

Е. Творческий кий подход к делу.

14. К формам нематериального стимулирования относятся:

А. Соцпакет.

Б. Просьба.

В. Обещание руководителя помочь реализовать интересы работника за хорошую работу.

Г. Публичное признание заслуг работника перед предприятием.

Д. Премия по итогам соревнования.

## ЗАДАНИЕ 1

Какие принципы управления реализуют следующие десять лучших методов поощрения? <sup>31</sup>

<sup>31</sup> Нельсон Б., Экономидис П. Умение управлять для «чайников». Киев, 1997. С. 104.

1. Развивайте в работниках чувство хозяина по отношению к их работе и связанному с ней оборудованию фирмы. Это чувство хозяина может быть и символическим (например, трудовые карточки для *всех* работников, независимо от того, требуются они им для работы или нет).

2. Личная благодарность работнику за хорошую работу – в личной беседе, в письменном виде или и то, и другое одновременно. Делайте это постоянно, часто и искренне.
3. Постарайтесь найти время, чтобы встретиться и выслушать работника – столько, сколько ему на это потребуется или захочется.
4. Обеспечьте работников конкретной и часто предоставляемой информацией о производительности их труда. Поддерживайте их стремление к повышению эффективности труда.
5. Отыскивайте, поощряйте и повышайте лучших работников, ведите себя со слабыми и обычными работниками так, чтобы они либо улучшали свою работу, либо увольнялись.
6. Предоставляйте информацию о том, как компания зарабатывает и теряет деньги, о готовящейся к выпуску продукции и стратегии конкурентной борьбы. Объясняйте работникам их роль в общем плане действий.
7. Подключайте работников к процессу принятия решений, особенно тех, которые имеют влияние на коллектив. Включение эквивалентно объединению
8. Предоставьте работникам возможность расти и осваивать новые технические приемы, укрепляйте в них уверенность, что они находятся в лучшей форме. Покажите, как вы можете помочь им реализовать их цели, достигнув при этом и целей организации. Установите партнерские взаимоотношения с каждым из ваших работников.
9. Создайте открытую, доверительную и веселую рабочую атмосферу. Поощряйте новые идеи, предложения и инновации. Учите на ошибках, а не наказывайте за них.
10. Непременно отмечайте достижения – всей компании, вашего отдела и отдельных работников. Не жалейте времени на торжественные собрания и общественную деятельность. Действуйте творчески и раскованно.

## **ЗАДАНИЕ 2**

Предположим, что работник А может сделать 100 деталей в час и остается на этом уровне производительности изо дня в день. Работник В изготавливал 75 деталей в час, но затем увеличил производительность до 85 деталей в час.

*ВОПРОСЫ*

1. Кого и что следует поощрять?
2. Предложите систему показателей, которые необходимо контролировать и измерять в целях поощрения работников.
3. Может ли каждый работник, независимо от того, насколько он сообразителен,

талантлив или просто старателен, повысить качество своего труда?



### **ЗАДАНИЕ 3**

Рассмотрите следующий пример и ответьте на поставленные вопросы. У вас есть два работника: работник А, который невероятно талантлив, и работник В, простой исполнитель. Вы даете обоим работникам сходные задания. Работник А справляется с заданием досрочно и возвращает отчет, не содержащий ошибок.

Поскольку А уже закончил работу, вы даете ему два дополнительных задания. Между тем работник В не только опоздал, но когда он в конце концов вернул отчет, который вы от него требовали, в нем было полно ошибок. Поскольку время вас уже поджимало, вы приняли отчет работника В, а затем исправили ошибки сами.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Какой работник в данном примере поощрен, наказан?
2. Какие принципы распределения были нарушены?
3. К чему приведет такой стиль работы?
4. За что следует поощрять работников?

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1**

#### **Поиск эффективных методов управления**

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2**

#### **Рождественские индейки**

Руководитель крупного предприятия по производству аэрокосмической техники в Калифорнии решил сделать красивый жест и отблагодарить своих работников, подарив им на Рождество по индейке. Однако возникла проблема: некоторые из работников обратили внимание, что их индейка меньше, чем у коллег. В скором времени жалобы дошли и до руководства – работники, получившие меньшую индейку, решили, что они были наказаны за плохую работу. Конечно, руководство не

могло больше допускать подобных ошибок. Заказ, отправленный поставщику

рождественских индеек на следующий год, предусматривал, чтобы все индейки были одного и того же веса.

К несчастью, поставщик индеек должен был проинформировать производителя аэрокосмической техники, что, несмотря на требования контракта, бог не создал всех индеек одинаковыми, и поставка тысячи индеек одного веса будет невозможна. Столкнувшись с этой проблемой, промышленник сделал то, что может придумать только руководитель, – он прикрепил к каждой индейке по этикетке, на которой было отпечатано следующее: «Вес вашей индейки вовсе не обязательно соответствует качеству вашей работы в истекшем году». Жалобы продолжались, и ситуация только ухудшилась. Некоторые из работников говорили, что они предпочли бы иметь возможность выбора между индейкой и ветчиной, другие хотели корзину фруктов и т.д. Год проходил за годом, и дело дошло до того, что руководство компании вынуждено было нанять на полный рабочий день администратора по индейкам! В конце концов, программа ежегодных рождественских индеек рухнула, поскольку руководство обнаружило, что некоторые работники дошли до того, что выбрасывали индеек из своих коробок, заполняли последние инструментом, принадлежащим компании, и таким образом проносили его через охрану.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Каких целей хотело добиться руководство компании, осуществляя данную программу поощрения работников?
2. За что поощрялись работники?
3. Привела ли данная программа к повышению производительности труда и улучшению отношений среди работников фирмы? Почему?

#### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 332**

32 Составлено по: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. С. 386.

#### **Клуб 100**

В 1981 г. Даниэль Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы, изготавливающей картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем отдела управления человеческими ресурсами этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. Идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенное незадолго перед этим обследование показало, что 79% работников считали, что получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности труда и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах и, когда счет достигал 600 баллов, получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%, продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через 2 года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считает, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему работникам оказались дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина хвасталась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за мою обычную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но заработная плата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Представьте прежнюю и новую модели мотивации работников.
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какие факторы вызывали неудовлетворенность и какие способствовали росту удовлетворенности?
4. Опишите, как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации, используя модель мотивации Портера – Лоулера.



## ГЛАВА 10. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Основные вопросы*

1. Природа лидерства и личность менеджера.
2. Баланс власти и ее формы. Партнерское влияние.
3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
4. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р Блэйка.
5. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Врума- Йеттона.
6. Новое в теориях лидерства. Лидерство женщин.

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений (начальник – подчиненный), а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений (лидер – последователь). Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

**Лидерство** – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считают, что лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Влияние** – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. **Власть** – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. **Власть** – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях».<sup>33</sup> Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

<sup>33</sup> Dahl R. The Concept of power // Behavioral Science. 1957. July. P. 203 – 204.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество.

Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя, так как это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу и принуждение.

Поэтому в современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. В управленческой литературе выделяются следующие основные типы лидерства:

□ «Соверен» или «патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.

□ «Вожак». В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.





☐ «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если, и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

☐ «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.

☐ «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.

☐ «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.

☐ «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

☐ «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.

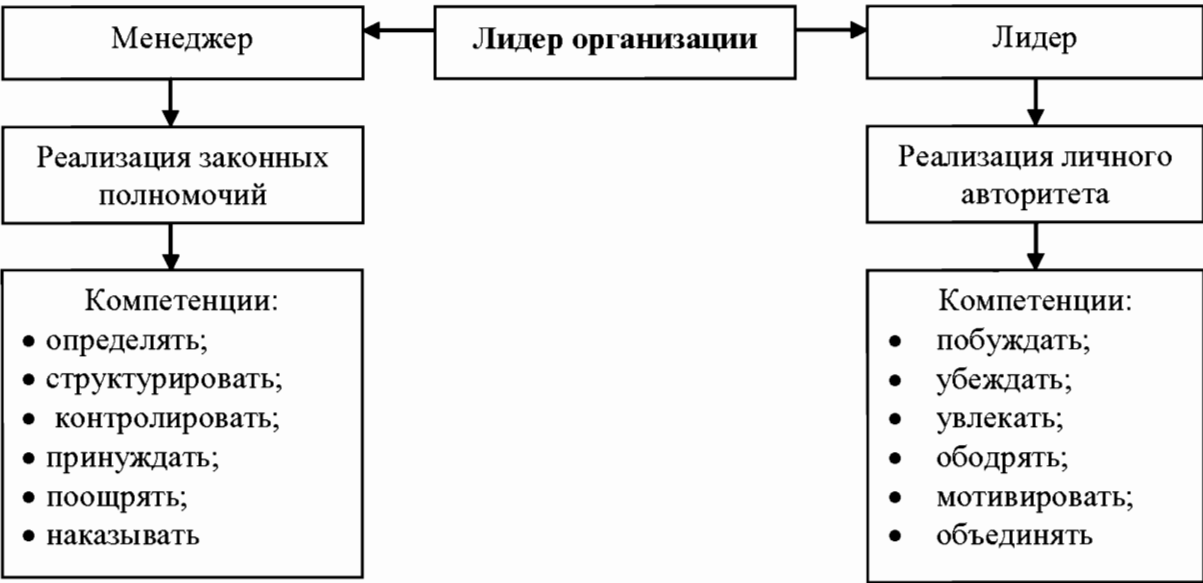
☐ «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.

☐ «Кумир» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

Наиболее эффективным для работы группы и организации будет та ситуация, когда менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции и качества лидера и менеджера. В этом случае можно говорить о лидере организации (рис. 46).

Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения

организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей



эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти.

Не каждый менеджер и не каждый лидер являются лидером организации.

- Компетенции:
- ☐ определять;
  - ☐ структурировать;
  - ☐ контролировать;
  - ☐ принуждать;
  - ☐ поощрять;
  - ☐ наказывать

Рис. 46. Модель лидера организации<sup>34</sup>  
<sup>34</sup> Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. С. 216.

Проблема **личности менеджера** была и остается предметом пристального внимания ученых и руководителей-практиков, создано немало теорий личности. В теории управления по данной проблеме существуют две позиции: личностная и технологическая. *Личностная позиция* исходит из того, что роль и функции менеджера предъявляют специфические требования к личности. Только обладая соответствующими качествами, человек может возглавить коллективное дело,

совершенствоваться в управлении той или иной организацией и вести ее к успеху. Назначение личностной концепции управления заключается в создании научных условий для того, чтобы задачи отбора лидеров организации, их деятельности и их личностного роста решались адекватными методами. Теоретическая роль данной концепции состоит в развитии общепсихологической теории личности, обогащение ее данными о чертах такой категории людей как менеджеры – организаторы социальных процессов.

*Технологическая позиция* акцентирует внимание на методах решения управленческих задач и является непсихологической. В эпоху

индустриализации и преклонения перед машинами технологический подход приобретал технократический оттенок. Навязчивое стремление все измерять и выражать количественно наталкивается на очевидные трудности, когда речь идет о человеческих факторах управления.

Технократический подход в теории управления оперирует упрощенным представлением о личности, вариантами которого явились концепция человека «экономического», «институционального», (модель Т. Веблена), «административного» (Г. Саймон), «профессионального». Это вполне соответствовало духу технократического мышления.

Высшей точкой в результатах данного направления является особый тип личности менеджера, представителем которого является Р. Макнамара, который, как пишет Л. Якокка, пользовался репутацией человека-робота. Ум его был настолько глубок и дисциплинирован, что часто затмевал собой его подлинную личность. Он обладал феноменальным коэффициентом умственного развития и необычайно цепкой памятью. У него была поразительная способность накапливать факты и ничего не забывать из того, что узнавал.

Макнамара умел также предвидеть. Во время разговора с ним чувствовалось, что он в голове уже сопоставил соответствующие детали всех возможных вариантов и сценариев обсуждаемого решения. Он обладал способностью держать в голове десятков различных планов и взвешивать все связанные с ними факты и цифры, не пользуясь при этом никакими записями.

Выше мы отметили, что основой лидерства является власть и влияние. Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

*Власть, основанная на принуждении*, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение и страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

*Власть вознаграждения* основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премия, повышение заработной платы, назначение на хорошую

ДОЛЖНОСТЬ,

дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т.д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

*Легитимная (законная, традиционная) власть* основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерных для организации. Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо». Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой и сопротивление переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

*Власть информации* базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

*Власть примера, референтная власть* основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

*Власть эксперта* осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя,

высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями.

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных. К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие, которые являются **формами партнерского влияния**.

*Власть, основанная на убеждении*, – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему. Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

Методы убеждения – это воздействия на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Умение убеждать очень важно для руководителя. К основным формам убеждения относятся:

- ☐ беседа, целью которой является вызвать у собеседника доверие, сомнение в его доводах и изложить свою точку зрения;
- ☐ убеждение вышестоящего руководства – краткое изложение аргументов;
- ☐ разъяснение – информирование работников.

Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности. Убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит ясно, четко и логично. Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, влияние путем убеждения имеет одноразовый характер. Руководитель, предпочитающий данный метод, каждый раз, когда он хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время воздействия на подчиненных.

*Власть, основанная на участии в принятии решений*, основана на еще большем, чем в случае убеждения, признании власти исполнителей. Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Данная форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

**Стиль руководителя** – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – **подход с позиций личных качеств** – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера:

- ☐ он настойчиво стремится к управлению людьми;
- ☐ образован, обладает нетрадиционным мышлением;
- ☐ признает, что не все знает сам;
- ☐ ставит в известность подчиненных о характере работы;
- ☐ скучный труд превращает в творческий;
- ☐ уверен в себе;
- ☐ инициативен;
- ☐ умеет ценить время подчиненных;
- ☐ требователен и строг;
- ☐ умеет поощрять и наказывать;
- ☐ уравновешен, вежлив и приветлив;
- ☐ обладает чувством юмора;
- ☐ умеет говорить и слушать;
- ☐ умеет радоваться чужим успехам;
- ☐ честен и неподкупен;
- ☐ самостоятелен и независим;
- ☐ способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим



ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные

личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак Зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т.д.), необходимые для эффективного лидерства.

Второй подход к определению эффективного лидерства – **поведенческий**, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, *что* и *как* лидеры делают, а не на вопрос, *кто* является лидером. Наиболее известны следующие концепции:

- ☐ три стиля руководства;
- ☐ исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- ☐ исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- ☐ управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- ☐ заменители лидерства.

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.

**Автократический (авторитарный) стиль** характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.

**Демократический стиль** отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.

**Либеральный стиль** означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. laissez faire – «не трогайте; пусть идет, как идет; пусть идет само собой»). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой

стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера.

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутона. В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис. 47). Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено, как это показано на рис. 47.

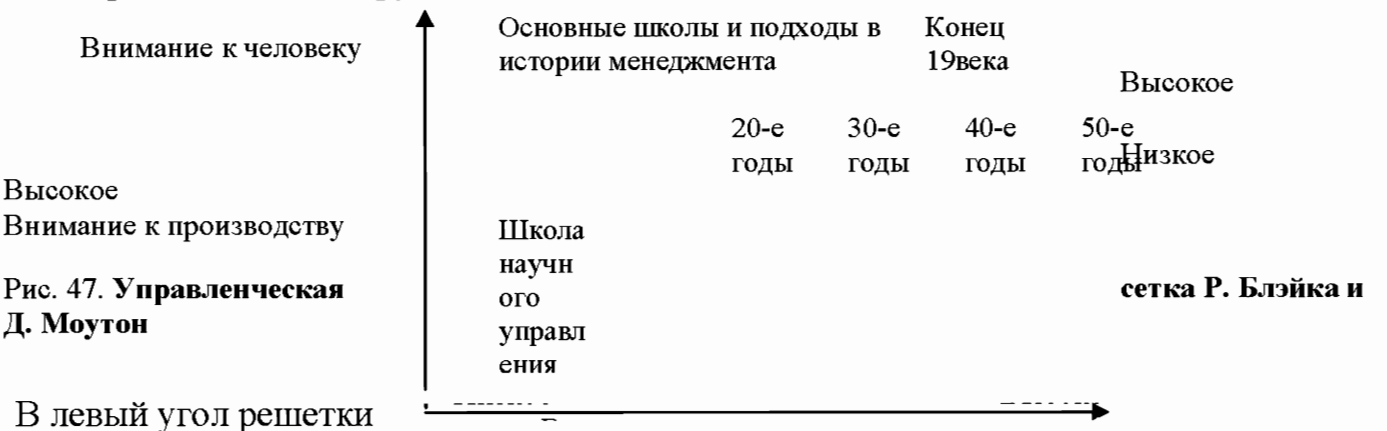
Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по

правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50% возможного при половинной же заинтересованности в труде.



В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего

является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9.

В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п.

Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

**Ситуационный подход** к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

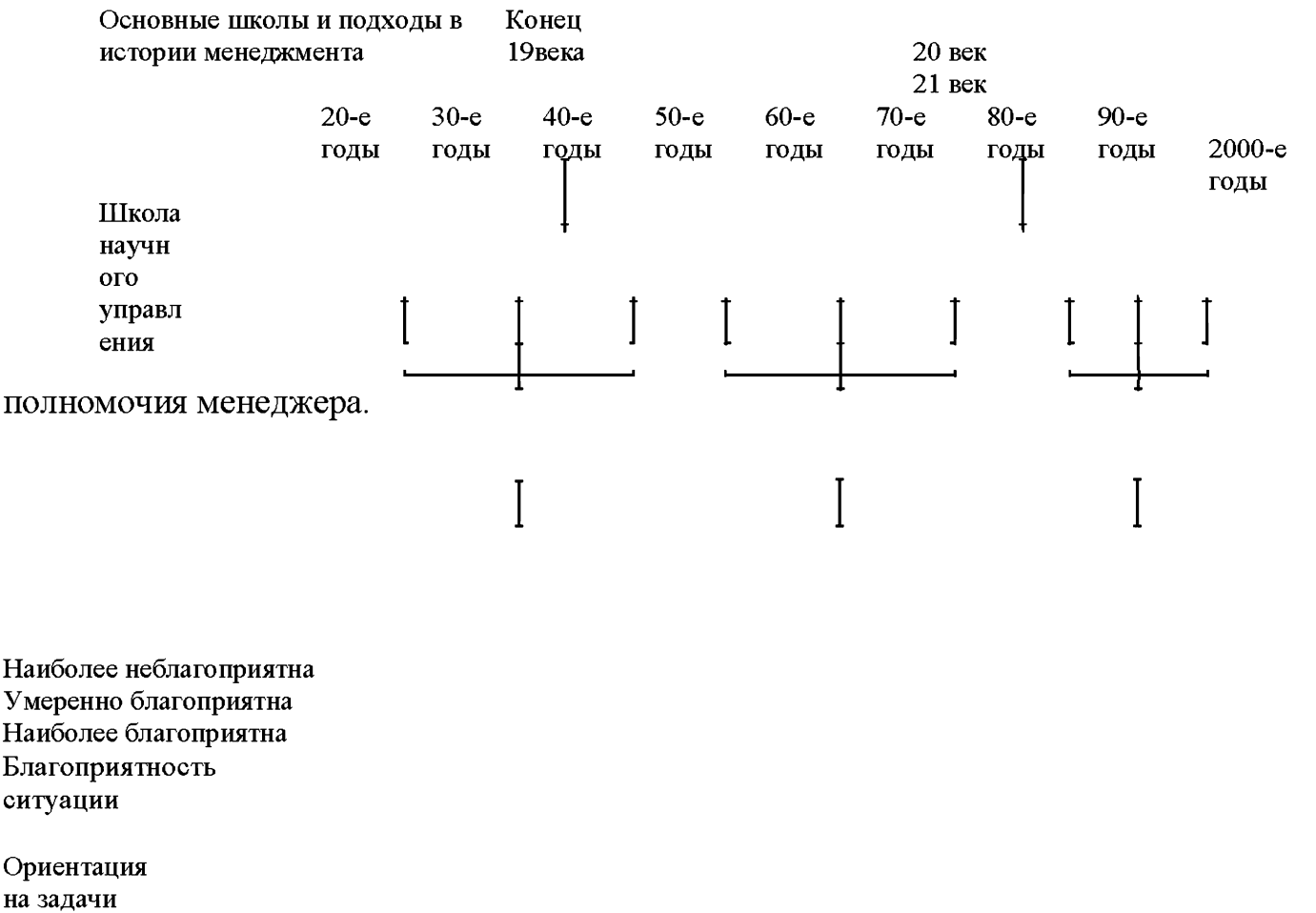
Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает функцией личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С):  $L = f(LK; XG; C)$ . Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации (рис. 48). Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу **наименее предпочитаемого сотрудника** (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

В табл. 19 приводится шкала НПС, состоящая из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Суммарное количество баллов колеблется от 16 до 128. Тот, кто набрал 64 балла и более, то есть описал своего НПС очень позитивно, обладает стилем, ориентированным на отношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). Тот, кто набрал 57 баллов и менее, обладает стилем, ориентированным на выполнение работы, задач. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствует смешанному типу руководства.

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель – подчиненные; структура задачи и должностные



Ориентация  
на отношения

Ориентация  
на задачи

Эффективное  
поведение  
руководителя

Рис. 48. Теория руководства Ф. Фидлера

*Взаимоотношения руководитель – подчиненные* оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

*Структура задачи* отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

*Должностные полномочия* – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице.

Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т.д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Сочетание трех ситуационных факторов с двумя лидерскими стилями дает восемь типов ситуаций. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, а в ситуациях 4, 5, 6 лучше работают руководители, ориентированные на отношения.

*Таблица 19*

**Шкала НПС Ф. Фидлера**



Потенциальные преимущества стиля, ориентированного на задачу, – быстрота и точность выполнения заданий, строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, автократический стиль является эффективным для достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации

[illegible]

самым подходящим будет стиль, ориентированный на задачу. Ведь отношения с подчиненными уже хорошие. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что он должен опираться на прямой контроль, чтобы направить усилия подчиненных на решение задачи.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно *теории жизненного цикла Херси – Бланиарда* самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных (рис. 49):

M1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;

M2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;

M3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;

M4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

Соответственно четырём степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

*Директивный стиль (S1)* требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

*Убеждающий стиль (S2)* характеризуется двойной высокой ориентацией

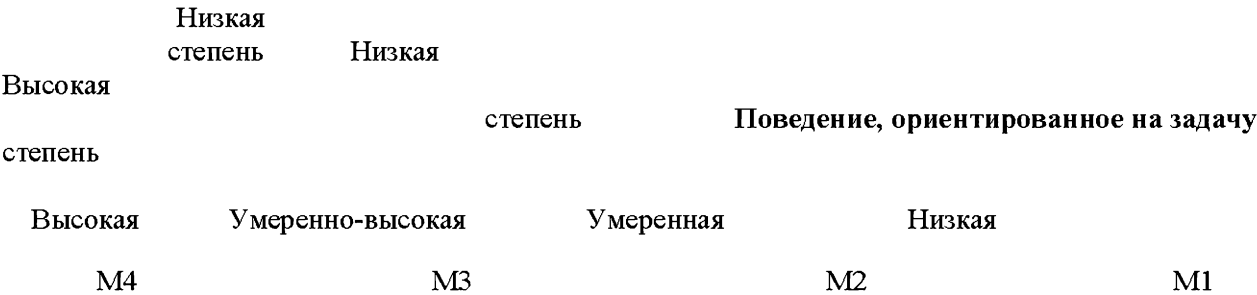
руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные

хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

*Участвующий стиль (S3)* соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны



Поведение, ориенти-  
рованное на челове-



### Зрелость исполнителей

Рис. 49. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

*Делегирующий стиль (S4)* характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он

также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США). В России только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

Направления исследований в области **гендерных аспектов лидерства** можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. *Концепция гендерного потока* была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2. *Теория гендерного отбора лидеров* (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. *Концепция токенизма* (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами).

Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

- а) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;
- в) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры.

Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают.

Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных.

Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

### *Вопросы для самопроверки*

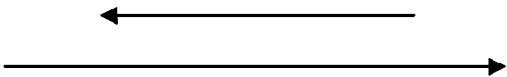
1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным?
4. В чем основные различия между руководителями по теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора?
5. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
6. Каковы преимущества и недостатки каждой формы власти?
7. Какие формы власти и почему не может использовать лидер?
8. Каково различие между поведенческим подходом к лидерству и теорией личных качеств руководителя?
9. Почему в теории лидерских качеств не удалось сформулировать общепризнанную совокупность требуемых характерных черт лидера?
10. Каково практическое значение теории руководства Фидлера?
11. Сравните две ситуационные теории лидерства: Фидлера и Херси –Бланшарда. Что общего между ними и что их различает? Для ответа используйте рис. 48 и 49.
12. Почему один и тот же стиль лидерства подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
13. Каково соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?





14. Может ли кто-то быть менеджером, но не лидером, лидером, но не менеджером, лидером и менеджером одновременно? Объясните.
15. Что значит быть лидером организации?
16. Что предлагают новые теории лидерства?

Вопросы для обсуждения

1. Назовите несколько, на  ваш взгляд,

**Область власти и влияния менеджера**

**Область свободы действий подчиненных**

особенно необходимы ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑

х качеств руководителя. Будут ли они необходимы для всех ситуаций?

2. Почему теория руководства Р. Танненбаума послужила основой для развития всех основных ситуационных теорий лидерства? При ответе используйте рис. 50.

Руководство, ориентированное на менеджера подчиненных

Руководство, ориентированное на

**Область власти и влияния менеджера**

**Область свободы действий подчиненных**

1 2 3 4 5

6 7

1 – менеджер принимает решение и объявляет о нем;  
2 – менеджер убеждает подчиненных в правильности решения;  
3 – менеджер выдвигает идеи и предлагает их обсудить;

- 4 – менеджер предлагает предварительное решение и готов его изменить;
- 5 – менеджер формулирует проблему, просит высказать предложения по ее решению, затем принимает решение;
- 6 – менеджер определяет границы полномочий подчиненных и просит группу принять решение;
- 7 – менеджер разрешает подчиненным самостоятельно принимать решения в пределах определенных полномочий (зоны «свободы»).

Рис. 50. **Континуум лидерского поведения**

- 3. Некоторые ученые считают, что женщины имеют отличный от мужчин стиль руководства. Согласны ли вы с тем, что этот стиль более эффективен для современных организаций? Аргументируйте.
- 4. Почему женщине сложнее стать лидером, чем мужчине?
- 5. Как нужно одеваться сегодняшним женщинам-менеджерам, чтобы подтвердить свое право на лидирующее положение?
- 6. Прокомментируйте высказывание А. Исайкина, гендиректора компании «Волга-Днепр»: «Авторитарный стиль происходит от низкого уровня профессионализма... В то же время когда руководители и исполнители в массе своей умеют работать по

правилам, авторитарный стиль управления адекватен и вполне оправдан». Каковы границы авторитарного стиля управления?

7. Роб Мартин был менеджером завода тяжелых грузовиков и верил в управление, основанное на участии, несмотря на то, что его заместитель использовал делегированные ему полномочия для того, чтобы заменить двух компетентных линейных руководителей на своих друзей. Что можно сказать Робу о стиле его руководства в этой ситуации?

8. Охарактеризуйте три ситуации, в которых для мотивации группы лидер обычно не требуется. Для ответа воспользуйтесь заданием 1 и табл. 19.

**ЗАДАНИЕ 1**

В табл. 20 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление заменителей (субститутов) или нейтрализаторов лидерства.

Заменителями лидерства являются такие особенности работы, организации или подчиненных, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера. Нейтрализаторы препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. В табл. 20 представлены заменители для двух стилей лидерства: ориентированного на отношения и ориентированного на задачу. Отметьте крестиком для каждого из названных стилей заменители, которые нейтрализуют эти стили.

*Таблица 20*

**Заменители и нейтрализаторы руководства**

|       | Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |           |           |           |           |           |           |           |             |
|-------|------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|       |                                                | 20 век       |           | 21 век    |           | 20 век    |           | 21 век    |           | 2000-е годы |
|       |                                                | 20-е годы    | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы |             |
| Т Е С | Школа научного управления                      |              |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Т Ы   | Школа административного                        |              |           |           |           |           |           |           |           |             |
| 1.    |                                                |              |           |           |           |           |           |           |           |             |

Какой я управляющий

Прочитайте высказывания пяти различных управляющих и отметьте те, которые в наибольшей мере соответствуют вашим представлениям. Ранжируйте эти высказывания по следующим типам управляющих: 9.9; 9.1; 1.9; 5.5; 1.1.

А. Для меня важно принять решение, которое в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступить на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление или выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себя, и других.

Б. Я принимаю решение других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и поэтому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

| В.<br>Для<br>меня | Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |           |           |           |           |           |           |           |             |
|-------------------|------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                   |                                                | 20 век       |           | 21 век    |           | 20 век    |           | 21 век    |           | 2000-е годы |
|                   |                                                | 20-е годы    | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы |             |

Школа научного управления  
Школа административного  
о управления  
Школа человеческих отношений  
Школа

важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стремлюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

Г. Для меня важно сохранить добрые отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать свой подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения и представления других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликтов, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» свои раны и пришли в

нормальное состояние. Так как напряженность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удастся сохранять дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключать внимание. Я редко руковожу, но помогаю всегда.

Д. Для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

## **2. Какой вы руководитель**

Ответьте на поставленные ниже вопросы («да», «нет»).

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли было отказаться от приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Получив повышение, долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому подразделению?
4. Стремитесь ли вы к универсальному стилю управления?
5. Можете ли вы дать оценку своим подчиненным?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий при решении кадровых вопросов?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет, и нужно сочетать различные стили?
8. Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненным?
9. Хочется ли вам сломать сложившиеся стереотипы управления?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека?
11. Часто ли приходится объяснять неудачи управления неблагоприятными факторами?
12. Часто ли не хватает времени для эффективной работы?
13. Эффективность руководства повысится, если вы будете чаще бывать в подчиненных подразделениях?
14. Даете ли вы самостоятельность в деятельности более «сильным» подчиненным?

*Вычислите сумму баллов по таблице:*

| Основные школы и подходы в истории менеджмента |      |      | Конец 19века |      |      |      | 20 век<br>21 век |      |
|------------------------------------------------|------|------|--------------|------|------|------|------------------|------|
|                                                | 20-е | 30-е | 40-е         | 50-е | 60-е | 70-е | 80-е             | 90-е |

Если вы насчитали:

от 16 до 20 баллов, то вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение;

от 11 до 15 баллов – вы относитесь к типу руководитель-организатор;

от 6 до 10 баллов – нельзя сказать, что вы сильный руководитель;

от 0 до 5 баллов – вы больше специалист, чем руководитель.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины. Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров-то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем выказывать свое недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании.

## ВОПРОСЫ

1. Почему такие разные картины на аналогичных производствах?
2. Какой тип власти используют мастера?
3. Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?
4. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.
5. Какой стиль руководства для этих ситуаций будет наилучшим по модели Херси и Бланшарда? Совпадают ли эти стили с выбранными в четвертом вопросе?
6. Присутствуют ли здесь заменители и нейтрализаторы руководства?



## ГЛАВА 11. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Группы в организации и их типы.
2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой.
3. Характеристика групп и их эффективность.
4. Групповые процессы.
5. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах.

Формирование и развитие личности, а также деятельность отдельного человека существенно зависят от социальной среды. Она представляет собой сложно организованное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные, более или менее устойчивые общности, именуемые группами.

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними.

**Группа** – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, то есть возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников.

Группы классифицируют по различным основаниям (табл. 21). Рассмотрим более подробно основные виды групп.

*Формальные группы* создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

**Вертикальная группа** создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной группой

руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества

продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них создается для достижения определенных целей посредством объединения усилий

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |              |              |              | 20 век       |              |              |              |  | 2000-е<br>годы |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|----------------|
|                                                | 20-е<br>годы | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы |  |                |
| Школа научного управления                      |              |              |              |              |              |              |              |              |  |                |
| Школа административного управления             |              |              |              |              |              |              |              |              |  |                |
| Школа человеческих отношений                   |              |              |              |              |              |              |              |              |  |                |
| Школа поведенческих наук                       |              |              |              |              |              |              |              |              |  |                |

входящих в группу людей и их взаимодействий.

Таблица 21  
Классификация групп

**Горизонтальная группа** создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа и комитет.

*Рабочая группа* иногда называется межфункциональной. Она может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или

написания учебника в университете. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

*Комитет* – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания (рис. 51). Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма



Объединяет «разделенные полномочия»

По решению непопулярных проблем  
По совершенствованию управления организацией  
По оценке деятельности подразделений  
По координации деятельности подразделений при нецелесообразности общего управления ими

Постоянный  
Временный

### **Недостатки**

- 1.Требует больших затрат времени и средств на принятие решения
- 2.Склонен к компромиссным решениям
- 3.Формирует групповое мышление

### ***Достоинства***

1. Улучшает координацию подразделений
2. Стабилизирует внутренние отношения
3. Содействует повышению квалификации и творчеству персонала
4. Повышает гибкость управления

### **Рис.51. Комитет.**

*Специальный комитет* – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

*Постоянный комитет* – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам, например, Совет директоров фирмы, ревизионная комиссия, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб, снижению себестоимости и т.д. Комитет обладает либо штабными, либо линейными полномочиями.

**Специальные целевые группы** создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую

свободу действий (рис. 52). Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды.

Президент  
Венчурная команда  
Финансы  
Маркетинг  
НИОКР  
Персонал

Рис. 52.  
**Место  
венчурной  
команды в  
структуре  
организации**

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.

**Неформальная организация** – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

*Большие группы* – социальные общности людей, существующие в масштабах общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

*Малые группы* – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

*Управленческие группы* – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – коллективное принятие решений. И командные группы, и комитеты должны эффективно работать как единый слаженный организм.

*Производственные группы* – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

*Научно-исследовательские группы* создаются для осуществления новых

исследований, разработок, инноваций, это деятельность в области НИОКР.



*Высокоразвитые группы* – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

*Слаборазвитые группы* характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы находятся на начальном этапе своего существования.

*Целевые группы* – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

*Функциональные группы* – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

*Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские)*, – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки производственной деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

*Постоянные группы* – функционируют на постоянной основе и решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей. Они придают организации устойчивость.

*Временные группы* формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Основными причинами возникновения **неформальных групп** являются:

- ☐ неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности;
- ☐ потребность во взаимопомощи;
- ☐ потребность во взаимозащите;
- ☐ тесное общение и симпатия;
- ☐ сходный образ мышления.

*Принадлежность.* Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов, взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

*Взаимопомощь.* Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый

в производстве,

скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать уже в сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие.

Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил – необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

*Взаимозащита.* Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, причиняющих вред правил, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения.

*Тесное общение.* Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно то, что относится к их работе. Но порой руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций – слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности.

Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.

*Сходный образ мышления.* Людей объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении. Такими характеристиками являются:

- ☐ осуществление социального контроля;
- ☐ сопротивление переменам;
- ☐ появление неформального лидера;
- ☐ распространение слухов.

*Социальный контроль.* Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению и другим различным санкциям. Данные нормы

могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

*Сопротивление переменам.* Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов.

Руководство должно ослабить сопротивление переменам, используя разные методы, в том числе и партисипативное управление.

*Неформальные лидеры.* Неформальные организации, также как и формальные, имеют своих лидеров. Для оказания воздействия на членов группы они применяют по отношению к ним те же методы, что и формальные лидеры. Этих двух лидеров отличает лишь то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Например, в некоторых неформальных группах пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других наоборот.

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. Это взаимодействие можно представить в виде модели Д. Хоманса (рис. 53). Модель демонстрирует, как из процесса взаимодействия людей, выполняющих определенные задания, возникает неформальная группа.

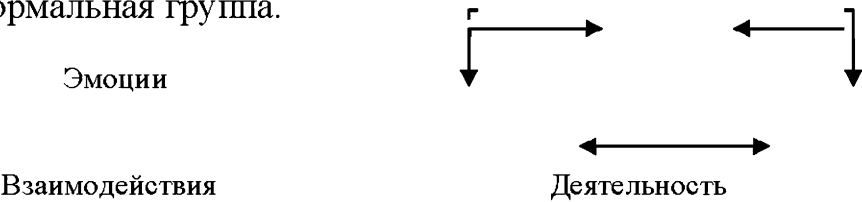


Рис. 53. Модель Хоманса

Согласно Д. Хомансу любая группа функционирует в условиях специфической внешней среды, и ее выживаемость определяется тем, насколько она соответствует

изменениям среды. На предъявляемые к

группе требования со стороны внешней среды особое влияние оказывают следующие факторы:

- ☐ физические – территория, география, климат;
- ☐ технологические – здание, оборудование, станки;
- ☐ культурные – ценности, цели, традиции.

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению эмоций – положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации.

Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достичь поставленные цели.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- ☐ признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- ☐ выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- ☐ проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;
- ☐ для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
- ☐ быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

Границы между формальными и неформальными группами условны и относительны. Важной задачей менеджера является формирование такого взаимодействия формальных и неформальных групп, которое укрепляло бы и обогащало функционирование формальных групп.

На эффективность работы групп, кроме общеорганизационных факторов, влияют и специфические факторы. Их можно разделить на две группы: 1) характеристики групп и 2) групповые процессы.

**Характеристики группы** включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

*Размер группы.* Много теоретиков управления посвятили внимание определению

идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа в 5 – 12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения

выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения.

В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению противоречивых целей.

*Состав группы.* Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.

Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных позиций.

*Статус членов группы* – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, проработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы принимать эффективные решения, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия, чтобы исключить доминирующее влияние членов группы с более высоким статусом.

*Роли членов группы.* **Роль** – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельности группы. Большинство



американских управляющих выполняют целевые роли, японские – целевые и поддерживающие.

#### **Целевые роли:**

- ☐ *инициирование деятельности*, то есть предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;
- ☐ *поиск информации*, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;
- ☐ *сбор мнений* членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;
- ☐ *обобщение*, то есть увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;
- ☐ *проработка* – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;
- ☐ *побуждение* – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

#### **Поддерживающие роли:**

- ☐ *поощрение* – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;
- ☐ *гармонизация*, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;
- ☐ *обеспечение участия* – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;
- ☐ *преданность, поддержка* – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;
- ☐ *готовность к компромиссу* – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде.

Значение этих ролей наглядно представлено на рис. 54. Если большинство членов группы выполняет социальные роли, команда становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них – сохранить команду сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких команд могут получать высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности. Другая крайность – команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели – результату. Такая команда будет эффективной в краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль – роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников. Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы,

иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

Активное

Поведение, направленное на достижение целей

Пассивное

Пассивное

Активное

Поведение, направленное на социальное взаимодействие

Основные школы и подходы в истории менеджмента

Конец 19 века

20 век  
21 век

20-е годы    30-е годы    40-е годы    50-е годы    60-е годы    70-е годы    80-е годы    90-е годы

Школа научного управления  
Школа административного управления  
Школа человеческих отношений  
Школа поведенческих



Рис. 54. Роли членов группы

**Групповые процессы** это процессы, организующие деятельность группы. К ним относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность.

*Этапы развития группы.*

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития команд. На рис. 55 представлена одна из них. Она включает в

себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и участников команды поджидают свои уникальные проблемы.

*Формирование* – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленные цели, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами.

На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться, и поощряет неформальное общение.



**Формирование**

(знакомство, ориентация)

**Лидер** способствует, облегчает социальное взаимодействие



**Возникновение разногласий (смятение)**

(противоречия, конфликты, волнения)

**Лидер** поощряет участие, обсуждение целей, устраняет внешние различия



**Достижение нормального состояния (нормирование)**

(установление порядка, согласия, сплочённости, единства)

**Лидер** помогает осознать роли, нормы, ценности

**Функционирование**

(выполнение задач, решение проблем через сотрудничество)

**Лидер** способствует достижению целей, облегчает выполнение задач

**Расформирование**

(завершение работы – задача выполнена)

**Лидер** констатирует окончание работы и готовит группу К роспуску

Рис. 55. Этапы развития группы

*Стадия разногласий и противоречий (смятение)* выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждаются в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами.



Команда еще не достигла сплочённости и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне.

В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей. На данном этапе какие-то группы могут распадаться, другие – приспосабливаются к противоречиям, подавляют их, либо открыто обсуждают. Успешное прохождение данного этапа во многом зависит от лидера команды, который должен провести группу от смятения до следующей стадии.

*Достижение нормального состояния (нормирование).* На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и *сплоченности*, а также разрабатываются общепринятые нормы ожидаемого поведения относительно подходов к выполнению заданий, взаимодействий и отношений к различиям.

Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать её членам в понимании её норм и ценностей.

*Функционирование.* На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей.

Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

*Расформирование* имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами.

Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

*Сплочённость команды (группы)* – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплочённая группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит

большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплочённости не обладает межличностной притягательной силой для ее участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплочённости является групповое мышление. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация.

Руководство может увеличить положительный эффект сплочённости тем, что будет периодически проводить собрания и делать акцент на глобальные цели группы, новые проекты, будущие перспективы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижении этих целей.

Коллектив, в котором наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции, когда в группе достигнута сплочённость, называется командой. **Команда** – это коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- ☐ вера в цель;
- ☐ доверие членов команды друг другу;
- ☐ оптимальный стиль руководства;
- ☐ участие в управлении.

*Групповые нормы* – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

*Положительные групповые нормы:*

- ☐ гордость за организацию;
- ☐ стремление к наивысшим результатам;
- ☐ прибыльность;
- ☐ ориентация на клиента;
- ☐ коллективный труд и взаимопомощь;
- ☐ непрерывное развитие персонала;

☐ профессиональная подготовка кадров;



- ☐ управление карьерой работников;
- ☐ поощрение нововведений;
- ☐ уважительное, доброе отношение друг к другу;
- ☐ интерес к мнению коллег;
- ☐ забота о людях со стороны руководства.

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

### **Преимущества команд.**

*Возрастание индивидуальных трудовых усилий* связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или, по крайней мере, не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

*Удовлетворенность членов группы.* Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии.

Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

*Расширение рабочих навыков и знаний.* Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

*Возрастание организационной гибкости.* Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу или функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

### **Недостатки команд.**

*Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы могут стать главенствующими для неё, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

*Перераспределение власти.* Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

*Проблема безбилетника.* Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным изживенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

*Затраты на координацию* – это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.

Итак, **эффективная группа** – это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Что такое группа? Опишите типы групп и назовите их общие черты и различия.
2. Какими признаками обладает формальная группа?
3. Как возникают неформальные группы в организации?
4. Почему люди объединяются в группы?
5. Какие роли выполняют члены в эффективной группе?
6. Назовите основные отличия командной, целевой групп и комитетов.
7. Какие группы можно назвать командой? Каковы причины их создания?
8. Какие основные групповые процессы вы знаете?
9. Опишите характеристики зрелых групп. Чем отличается управление ими от управления во вновь образованной группе?
10. Назовите критерии эффективности групповой деятельности.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что такое групповые нормы? Какие групповые нормы существуют в вашей студенческой группе?
2. Проанализируйте, какую роль выполняете вы, когда становитесь членом группы: ориентированную на достижение целей или направленную на социальное

взаимодействие? Какая из этих ролей наиболее важна для эффективной работы группы? При ответе можно использовать рис. 54.

3. Подумайте, членом, каких групп вы являетесь. Почему вы стали их членом? Каждая ли группа развивалась через стадии, представленные в схеме 55? Если нет, то почему? Каковы характеристики этих групп?
4. Может ли сплоченность группы вредить формальной организации?
5. Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
6. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами?
7. Опишите преимущества и недостатки групп. В каких ситуациях преимущества могли бы превзойти недостатки?
8. Предположите, что вы – член студенческой группы, выполняющей общее задание (подготовка какого-то проекта, олимпиады), и один студент не справляется со своей частью работы. Как можно разрешить этот конфликт?
9. Объясните свое понимание психологического климата в коллективе и его практической роли.
10. Фирма «Вольво» пришла к созданию самоуправляемых команд для сборки автомобилей, ориентируясь на потребности принадлежности, участия в решении проблем и необходимость заботы о рабочих в Швеции, где увеличение заработной платы не является стимулом из-за высоких налогов. Является ли это веской причиной использования группового подхода? Обсудите.
11. Почему японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными работниками, но всячески стимулируют межгрупповую конкуренцию?
12. Как проявляется синергетический эффект в эффективной группе?
13. Какие факторы влияют на эффективность группы? Для ответа на вопрос можно использовать схему на рис. 56.

#### **Характеристики организации**

- ☐ Структура
- ☐ Среда
- ☐ Культура
- ☐ Стратегия
- ☐ Система

вознаграждений

- ☐ Контрольные

системы

#### **Тип группы**

- ☐ Формальная
- ☐ Неформальная
- ☐ Самоуправляемая

**Характеристики группы**

- ☐ Размер
- ☐ Роли

**Построение и состав группы**

- ☐ Знания и опыт
- ☐ Выгоды и затраты

**Эффектив-ность работы группы**

- ☐ Производ- ственный результат
- ☐ Личное удовлетво-рение
- ☐ Индивиду-альное развитие

**Групповые процессы**

- Этапы развития
- Сплочен-ность
- Нормы
- Разрешение конфликтов

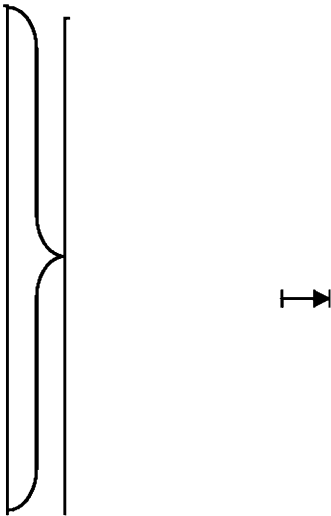


Рис. 56. Модель эффективной работы группы

14. Как вы думаете, являются ли команды новым эффективным средством управления или преходящим увлечением, которое будет в ближайшем будущем заменено чем-то новым?

**ЗАДАНИЕ 1<sup>35</sup>**

<sup>35</sup> Сост. по: *Дафт Р.Л.* Менеджмент. С. 587.

**У вас группа или единая команда?**

Вспомните студенческую группу, в которой вам доводилось участвовать, и ответьте на вопросы, приведенные в табл. 22.

*Таблица 22*

[illegible]

Как вы догадались, все вопросы относятся к проблеме сплоченности группы. Если вы оценили ее в 52 балла и более, ваша группа была настоящей командой.

Если вы набрали от 39 до 51 балла, значит, в группе существовало позитивное единство, причем оно могло развиваться.

Если вы набрали от 26 до 38 баллов, единство в группе было слабым, возможно, участие в ней не принесло вам удовлетворения.

Если группа получила менее 26 баллов, назвать вашу работу групповой очень трудно. Помните, что команда не возникает сама по себе. Отдельные ее участники, такие, как вы, должны понимать, что значит работать в команде и, естественно, соответствующим образом строить свои отношения в ней. Что вы могли бы сделать, чтобы ваша студенческая группа начала приближаться к команде?

## **ЗАДАНИЕ 2**

### **Психологический климат в моем коллективе**

Поставьте любой знак в одной из колонок: «Нет», «Иногда», «Да».

*Таблица 23*





отметок в столбцах «Иногда» и «Да», тем выше опасность конфликтных ситуаций, хуже морально-психологический климат и большая вероятность формирования неформальных групп.

## ТЕСТЫ

### 1. Сплоченность группы

В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключается в том, чтобы формировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по-вашему, мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. На предприятии, будь то сфера производства или сфера торговли, следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

### 2. Размер группы

Управляющие хорошо знают, что в малой группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему в малой группе легче добиться этого единства? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих.

Если группа многочисленна, то, естественно, и много усилий на уговоры таких людей.

### 3. Соревнование

Чтобы повысить эффективность действий работников в организации, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другими верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревновании, постепенно отказывается от него. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают эффективность работы людей.

В. В соревновании только часть работников напрягают свои силы, вкладывают душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

#### СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

##### **Создание автономных самоуправляемых рабочих команд**

Один из заводов фирмы «Мицубиси» осваивал поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно опекалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не снижались.

Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае надобности могли приходить к инженерам за консультацией. Самим инженерам рекомендовалось воздерживаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон и только в этом случае допускался к работе на линии.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда

на всех поточных линиях. При этом были дополнительно проделаны следующие работы:

- 1) уточнена технология производства по отдельным блокам. Каждой группе планировались сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменявшим штатных контролеров;
- 2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров;
- 3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости происходило доучивание).

Контроль качества сводился к следующему:

- 1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;
- 2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе;
- 3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и весь состав рабочих групп регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп регулярно отражалась на сводном стенде.

В результате проделанной работы новая система организации труда обеспечила сокращение в 3 раза времени, необходимого для законченного технологического цикла, и повышение в 8 раз качества продукции.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Каковы причины создания самоуправляемых групп?
2. Какие этапы в своем развитии прошли эти группы?
3. Почему производительность труда и качество продукции в группе резко возросли?
4. Какие нормы поведения в этих группах являются наиболее важными?
5. Какие преимущества и недостатки групп можно увидеть в данной ситуации?
6. Какие роли выполняют участники групп?

## ГЛАВА 12. КОНФЛИКТНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### *Основные вопросы*

1. Природа конфликта и его функции.
2. Типы и причины конфликтов в организации.
3. Процесс развития конфликта.
4. Методы разрешения конфликтной ситуации.
5. Причины стресса, его типы и последствия.

Современная управленческая наука признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации, потому что не существует бесконфликтных организаций. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции являются ошибочными, так как они приводят к значительным издержкам в деятельности организации.

Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов, вторая дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как *столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие*. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как *процесс развития взаимодействия*, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта.

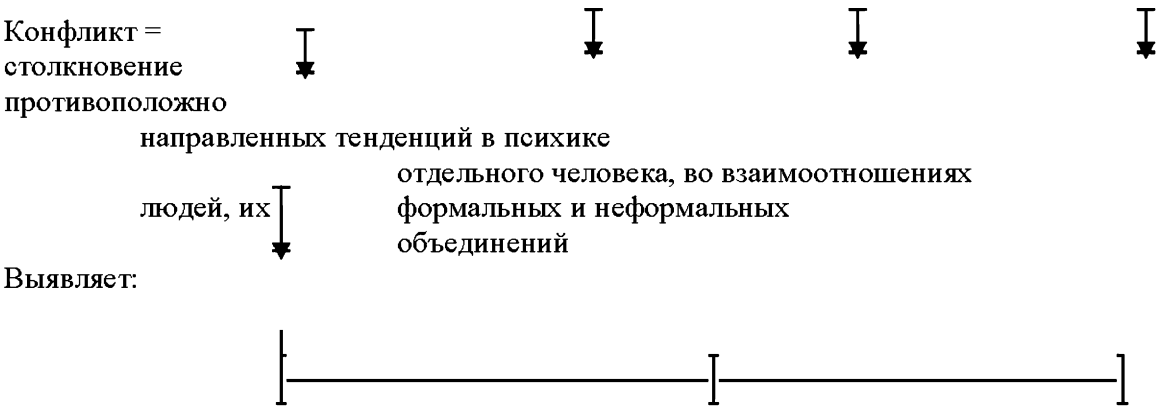
**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

**Конфликт** – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это

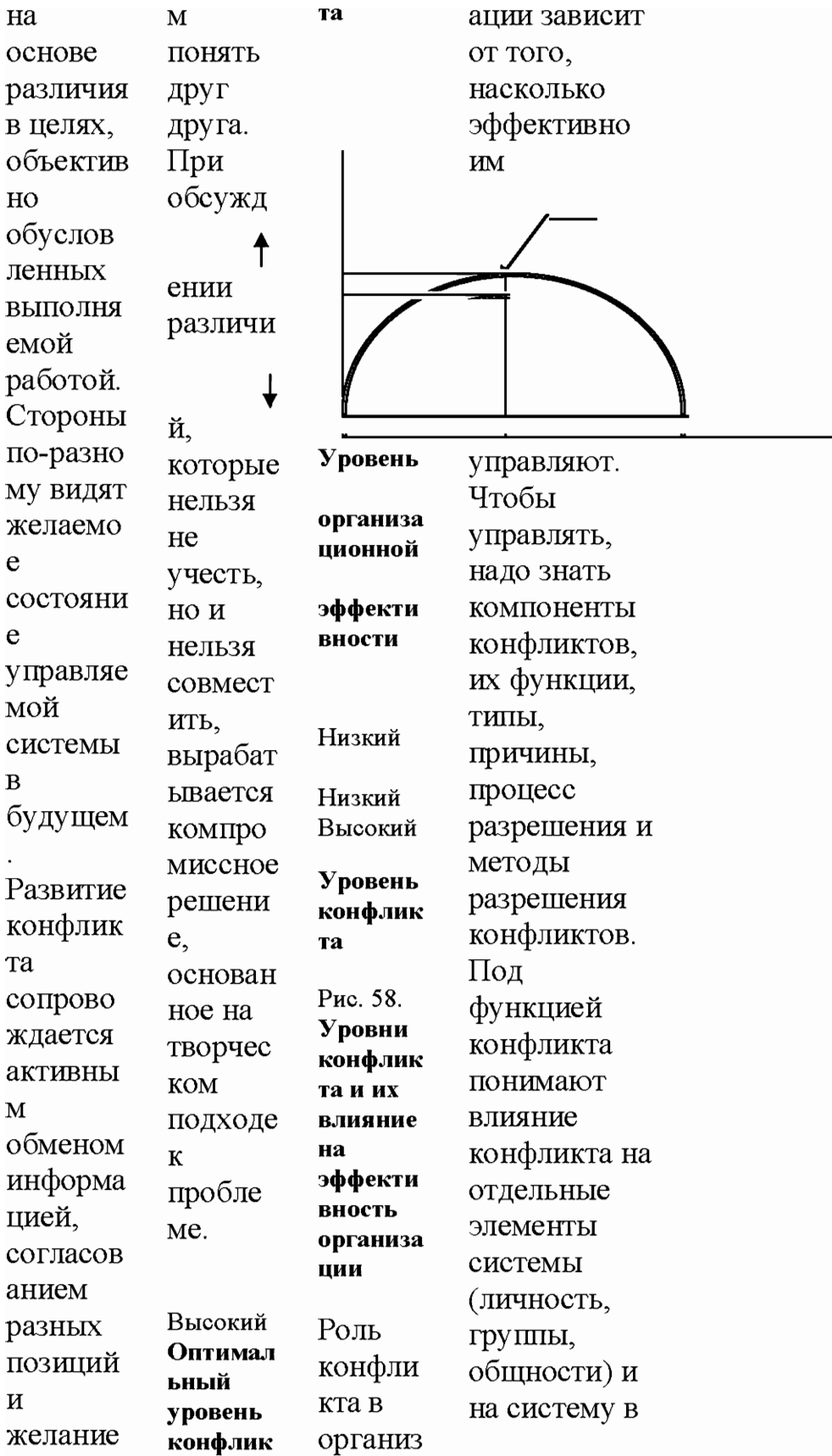
несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны (рис.57).





|                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Различие интересов                                                                                               | допустимым и желательным                                                                 | Разнообразие точек зрения                                                                                                                                                                                               |
| Различие позиций                                                                                                 |                                                                                          | Скрытые процессы                                                                                                                                                                                                        |
| Различие взглядов                                                                                                |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |
| Может быть                                                                                                       |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                         |
| 36 Сост. по: Основы менеджмента / В.Р. Веснин. — 3-е изд., доп. и испр., М.: ООО «Т.Д. "Элит-2000"», 2006. С.363 | т в организации исходит из того, что они не только возможны, но могут быть желательными. | «Подводные камни» разие точек зрения, дает дополн ительную информ ацию, позволя ет выявить больше е число альтерн атив, пробле м. Это делает процесс                                                                    |
| Современная точка зрения на конфликт                                                                             | Конфликт помогает выявить разнообраз                                                     | Рис. 57. Понятие конфликта. <sup>36</sup> принятия решений в организации более эффективны м. Таким образом, конфликт может быть функциональ ным и вести к повышению эффективнос ти организации и дисфункцион альным, то |

|            |          |          |              |
|------------|----------|----------|--------------|
| есть       | я не     | точки    | неверных     |
| приводи    | замечат  | зрения   | решений.     |
| ть к       | ь и не   | его      | Организация  |
| снижени    | пытают   | мотивац  | может        |
| ю          | ся       | ии.      | погибнуть.   |
| эффекти    | найти    | Высоки   | Функциональ  |
| вности     | способ   | й        | ные          |
| организа   | ы его    | уровень  | конфликты    |
| ции,       | разреше  | конфли   | проявляются  |
| личной     | ния.     | кта      | тогда, когда |
| удовлетв   | Несогла  | сопрово  | уровень      |
| оренност   | сие      | ждается  | конфликта    |
| и,         | кажется  | развити  | достаточен   |
| группов    | незначи  | ем у     | для          |
| ого        | тельны   | участни  | мотивации    |
| сотрудн    | м для    | ков      | людей. Такие |
| ичества.   | того,    | стресса. | конфликты    |
| Разруши    | чтобы    | Это      | возникают    |
| тельные    | побудит  | ведет к  |              |
| последст   | ь        | снижен   |              |
| вия        | сторон   | ию       |              |
| возника    | ы        | морали   |              |
| ют,        | менять   | и        |              |
| когда      | свое     | сплочен  |              |
| конфлик    | решени   | ности.   |              |
| т          | е или    | Разруш   |              |
| находитс   | общее    | аются    |              |
| я на       | решени   | коммун   |              |
| очень      | е. Но    | икацио   |              |
| низком     | совмест  | нные     |              |
| или        | ное      | сети,    |              |
| очень      | решени   | это      |              |
| высоком    | е, не    | привод   |              |
| уровне     | учитыва  | ит к     |              |
| (рис. 58). | ющее     | сокрыт   |              |
| Когда      | всех     | ию       |              |
| конфлик    | позици   | информ   |              |
| т мал,     | й, менее | ации и   |              |
| его        | эффект   | приняти  |              |
| стараютс   | ивно с   | ю        |              |



|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| целом, а также возможные последствия такого влияния. В современной конфликтологии выделяю т следующие функции конфлик тов. <sup>37</sup> | налич и проблемы, требую щей решени я, позволя ет её познать, посколь ку выявляе т совокуп ность фактов, восприн имаемы х людьми . Конфли кт стимули рует познани е интерес ов, ценност ей, позици й, сталкив ающихся в противо борстве | субъект ов, так как способс твует получе нию информ ации об окружа ющей социаль ной среде, о соотно шении силовог о потенци ала конкури рующих формир ований, создаёт условия для иденти фикаци и группы, высвечи вает сущнос ть социаль ных измене ний, выраже | нных противоречи ем, лежащим в основе конфликта. В процессе конфликта раскрывается подлинная картина того, что представляет собой каждая сторона, какие ценности она отстаивает. Эта функция имеет две разновидност и: сигнализиру ющую и коммуникати вную. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>37</sup> Гагаринск ая Г.П., Кибанов А.Я. Управлени е персонало м. М.: НИЦ ИНФРА-М , 2013. С. 71-72. Информ ационно- познава тельная. Любой конфлик т сигнали з ирует о

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сигнализирующая функция свидетел ьствует об очагах социаль ной напряжё нности. Выражае тся в том, что админис трация начинае т обращат ь внимани е на нерешён ные проблем ы, обнаруж ивает недостат ки, выявляе т произво л, различн ого рода злоупотр ебления служебн ым положен | ием, начинае т стимул ировать сотрудн иков и реализо вывать потребн ости, интерес ы и ценност и коллект ива. <i>Коммун икатив ная функци я</i> выража ется в том, что для обеих конфли ктующи х сторон необход имо распола гать информ ацией, позволя ющей сделать | выводы о стратег ии и тактике своего противн ика, ресурса х, которы ми он распола гает. Расшир яя информ ационн ый потенци ал, сторон ы усилива ют коммун икативн ый обмен друг с другом, познава я гораздо больши й объём информ ации о фактора х и | причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта. <i>Трансформа ция (преобразова ние) деловых отношений.</i> Эта функция конфликта выражается в его воздействии на взаимоотнош ения, складывающ иеся в организации, которое изменяет социально-пс ихологическ ий климат в коллективе, процесс деловых отношений, уровень доверия и отношение к партнёрском у сотрудничест ву. <i>Интегратив</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|           |         |          |              |
|-----------|---------|----------|--------------|
| ная       | происхо | связей   | взаимной     |
| функция   | дит     | проявля  | заинтересова |
| оказывае  | сплочен | ется в   | нности и     |
| т         | ие      | воздейс  | готовности   |
| влияние   | персона | твии     | преодолевать |
| на        | ла при  | конфли   | , либо       |
| уровень   | противо | кта на   | возводить    |
| организо  | борстве | уровень  | препятствия  |
| ванности  | с       | динами   | на пути к    |
| и         | внешни  | чности   | сотрудничест |
| единства  | м       | и        | ву.          |
| коллекти  | врагом, | мобиль   | Необходимо   |
| ва, на    | а с     | ности    | отметить,    |
| баланс    | другой  | взаимод  | что один     |
| индивид   | –       | ействия  | конфликт не  |
| уальных   | возника | сотрудн  | может        |
| и         | ет      | иков,    | реализовать  |
| коллекти  | стремле | которое  | все функции  |
| вных      | ние к   | выража   | одновременн  |
| интересо  | выгоде  | ется в   | о.           |
| в, а      | за счёт | том, как | Реализация   |
| также     | других, | конфли   | той или иной |
| отражает  | что     | ктующи   | функции      |
| ся в      | порожд  | е        | зависит от   |
| образова  | ает     | сторон   | специфики    |
| нии и     | уход от | ы        | внутренних и |
| консоли   | основно | способн  | внешних      |
| дации     | й       | ы        | факторов,    |
| формаль   | пробле  | достига  | обеспечиваю  |
| ных и     | мы и в  | ть       | щих          |
| неформа   | результ | поставл  | конфликтны   |
| льных     | ате не  | енные    | й фон.       |
| груп. В   | происхо | цели на  | Перечисленн  |
| процессе  | дит её  | основе   | ые функции   |
| проявле   | разреше | усилени  | конфликтов   |
| ния       | ния.    | я или    | можно        |
| данной    | Активи  | ослабле  | разделить на |
| функции   | зация   | ния      | две группы:  |
| , с одной | социаль | сплочён  | позитивные   |
| стороны,  | ных     | ности,   | функции      |

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| конфликт                 | <input type="checkbox"/> ведет |
| тов:                     | к                              |
| <input type="checkbox"/> | перестр                        |
| разрядка                 | ойке                           |
| напряже                  | отноше                         |
| нности                   | ний,                           |
| между                    | обеспеч                        |
| сторона                  | ивает                          |
| ми;                      | разрядк                        |
| <input type="checkbox"/> | у                              |
| позволяе                 | психоло                        |
| т                        | гическо                        |
| выявить                  | й                              |
| разнообр                 | напряж                         |
| азные                    | енности                        |
| точки                    | ,                              |
| зрения,                  | усилива                        |
| улучшае                  | ет                             |
| т                        | сплочен                        |
| взаимоп                  | ность, в                       |
| онимани                  | том                            |
| е,                       |                                |
| сотрудн                  |                                |
| ичество,                 |                                |
| вовлекае                 |                                |
| т                        |                                |
| работни                  |                                |
| ков в                    |                                |
| решение                  |                                |
| проблем;                 |                                |
| <input type="checkbox"/> |                                |
| стимули                  |                                |
| рует                     |                                |
| появлен                  |                                |
| ие новых                 |                                |
| идей,                    |                                |
| инициир                  |                                |
| ует                      |                                |
| обновле                  |                                |
| ние;                     |                                |

|                          |                          |         |                                   |
|--------------------------|--------------------------|---------|-----------------------------------|
| числе                    | протека                  | е новых | конфликт                          |
| перед                    | ющих в                   | социаль | позволил им                       |
| внешни                   | организ                  | ных     | сплотиться и                      |
| м                        | ации;                    | институ | осознать                          |
| врагом.                  | <input type="checkbox"/> | тов.    | отличие                           |
| Широко                   | снятие                   | Конфли  | своих                             |
| известно                 | синдро                   | кт      | интересов от                      |
| , что                    | ма                       | являетс | интересов                         |
| дружить                  | покорно                  | я одним | других                            |
| легче                    | сти у                    | из      | сотрудников                       |
| против                   | подчине                  | «родона | и                                 |
| кого-то.                 | нных;                    | чальник | руководител                       |
| Несомне                  | <input type="checkbox"/> | ов»     | ей;                               |
| нно,                     | нормот                   | новых   | <i>негативные</i>                 |
| внешний                  | ворчест                  | организ | <i>функции</i>                    |
| враг                     | во —                     | аций и  | <i>конфликта:</i>                 |
| может                    | фиксир                   | направл | <input type="checkbox"/> большие  |
| помочь                   | ование                   | ений    | эмоциональн                       |
| усилени                  | новых                    | деятель | ые и                              |
| ю                        | правил                   | ности.  | материальны                       |
| консоли                  | взаимоо                  | Больши  | е затраты на                      |
| дации                    | тношен                   | нство   | участие в                         |
| членов                   | ий                       | организ | конфликте;                        |
| группы;                  | между                    | аций    | <input type="checkbox"/> рост     |
| <input type="checkbox"/> | субъект                  | возникл | неудовлетвор                      |
| получен                  | ами                      | о в     | енности,                          |
| ие новой                 | конфли                   | процесс | плохое                            |
| информа                  | кта и                    | е и в   | моральное                         |
| ции об                   | третьим                  | результ | состояние;                        |
| оппонен                  | и                        | ате     | <input type="checkbox"/> снижение |
| те,                      | силами,                  | отделен | производите                       |
| окружаю                  | чьи                      | ия      | льности                           |
| щей                      | интерес                  | групп   | труда, рост                       |
| социаль                  | ы также                  | сотрудн | текучести                         |
| ной                      | фигури                   | иков от | кадров;                           |
| среде,                   | ровали                   | материн | <input type="checkbox"/>          |
| скрытых                  | в его                    | ской    | представлени                      |
| процесса                 | ходе;                    | организ | е о второй                        |
| х,                       | <input type="checkbox"/> | ации.   | стороне как о                     |
|                          | создани                  | Именно  |                                   |



|                                             |                              |                         |                                               |
|---------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|
| враге;<br><input type="checkbox"/>          | конфли<br>ктов.              | й и<br>межгру<br>повой. | ли срочную<br>интересную                      |
| уменьше<br>ние                              | Наибол<br>ее                 | <b>Внутри</b>           | работу, а у<br>него дома –                    |
| сотрудн<br>ичества                          | распрос<br>траненн           | <b>личнос<br/>тный</b>  | капитальный<br>ремонт и                       |
| после                                       | ым                           | <b>конфли</b>           | необходимы                                    |
| заверше<br>ния                              | критери<br>ем                | <b>кт</b> – это         | уходы с<br>работы.                            |
| конфлик<br>та;<br><input type="checkbox"/>  | классиф<br>икации            | внутри                  | Причинами                                     |
| сложное                                     | организ<br>ационн            | личност<br>и            | такого<br>конфликта                           |
| восстано<br>вление                          | ых                           | равных                  | могут быть:<br><input type="checkbox"/>       |
| деловых                                     | конфли<br>ктов               | по силе,<br>но          | несоответств<br>ие                            |
| отношен<br>ий                               | являетс<br>я                 | противо<br>положн       | служебных<br>требований                       |
| («шлейф<br>»                                | <i>масшта</i><br>б. По       | о                       | личным                                        |
| конфлик<br>та);<br><input type="checkbox"/> | этому                        | направл<br>енных        | потребности<br>м, целям,                      |
| усилени<br>е                                | критери<br>ю                 | мотивов<br>,            | ценностям;<br><input type="checkbox"/>        |
| тенденц<br>ии к                             | различа<br>ют                | потребн<br>остей,       | предъявлени<br>е работнику                    |
| авторита<br>рному                           | внутрил<br>ичностн           | интерес<br>ов. Это      | противоречи<br>вых                            |
| руководс<br>тву.                            | ый,<br>межлич<br>ностны      | конфли<br>кт            | требований;<br><input type="checkbox"/>       |
|                                             | ностны<br>й,<br>конфли<br>кт | выбора<br>«из           | нарушение<br>принципа                         |
| В                                           | конфли<br>кт                 | двух<br>зол             | единоначали<br>я;<br><input type="checkbox"/> |
| настоящ<br>ее время                         | между<br>личност<br>ью и     | меньше<br>го».          | перегрузка<br>или                             |
| не                                          | группой                      | Наприм<br>ер,           | недогрузка,<br>вследствие                     |
| создано                                     | ,<br>внутриг<br>руппово      | работни<br>ку           | чего                                          |
| единой                                      |                              | поручи                  | возникает                                     |
| классиф<br>икации                           |                              |                         | неудовлетвор<br>енность                       |

работой,

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/>                                                       | нтами<br>на<br>должно<br>стное<br>повыше<br>ние.<br>Причин<br>ами<br>конфли<br>кта<br>могут<br>быть<br>различи<br>я в<br>целях,<br>взгляда<br>х,<br>ценност<br>ях,<br>чертах<br>характе<br>ра,<br>манере<br>поведен<br>ия,<br>методах<br>работы.                                                                      | <input type="checkbox"/>                                                                                                   | несоотв<br>етствие<br>норм<br>поведен<br>ия,<br>принят<br>ых в<br>группе,<br>и норм<br>поведен<br>ия,<br>которы<br>х<br>придер<br>живае<br>тся<br>работни<br>к;<br><input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> смена<br>руководства;<br><input type="checkbox"/> появление<br>неформально<br>го лидера.<br><br>Примером<br>подобного<br>конфликта<br>является<br>конфликт<br>между<br>руководител<br>ем и группой<br>или<br>конфликт<br>между<br>группой и ее<br>новым<br>членом. |
| <input type="checkbox"/><br>осознани<br>е своей<br>несостоя<br>тельность<br>и. | <b>Межлич<br/>ностны<br/>й<br/>конфли<br/>кт</b><br>вовлекае<br>т двух<br>или<br>более<br>людей.<br>Это<br>самый<br>распрост<br>раненны<br>й<br>конфлик<br>т.<br>Примеро<br>м может<br>служить<br>борьба<br>двух<br>руковод<br>ителей<br>за<br>ресурсы<br>организа<br>ции или<br>борьба<br>между<br>двумя<br>претенде | <b>Конфл<br/>икт<br/>между<br/>личнос<br/>тью и<br/>группо<br/>й</b><br>возника<br>ет по<br>следую<br>щим<br>причин<br>ам: | неверно<br>е<br>распред<br>еление<br>обязанн<br>остей;<br><input type="checkbox"/><br>разные<br>позици<br>и<br>группы<br>и<br>личност<br>и в<br>решени<br>и<br>какой-т<br>о<br>пробле<br>мы; | <b>Внутригруп<br/>повой<br/>конфликт</b><br>представляет<br>собой<br>столкновени<br>е между<br>частями или<br>всеми<br>членами<br>группы,<br>влияющее на<br>результаты<br>работы<br>группы в<br>целом. По<br>масштабам<br>данный<br>конфликт<br>является                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| большим , чем сумма межличностных конфликтов. Основные причины конфликтов являются: <input type="checkbox"/> изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства; <input type="checkbox"/> появление неформального лидера; <input type="checkbox"/> возникновение коалиций. | <b>конфликт</b> – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями | и – конструктивно отделами и маркетинга и производственными; между руководителями разных уровней управления; между штабными и линейными руководителями. Причиной конфликта следующие: <input type="checkbox"/> различия в целях; <input type="checkbox"/> неверное | распределение власти в организации; <input type="checkbox"/> разный уровень профессионализма; <input type="checkbox"/> плохие коммуникации. Второй базой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и |
| <b>Межгрупповой</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                        |                                                                                                          |                                                   |                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| профсоюзом.                                                            | «труженниками».                                                                                          | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/>                                                                                                                                   |
| Причины:                                                               | Итак,                                                                                                    | различия в                                        | неодинаковый вклад в                                                                                                                                       |
| разные позиции в                                                       | основными причинами                                                                                      | целях, ценностях, манере поведения,               | дело;                                                                                                                                                      |
| организации,                                                           | конфликтов                                                                                               | методах работы;                                   | <input type="checkbox"/> плохой морально-психологический климат в коллективе;                                                                              |
| которые обуславливают различия в                                       | являются:                                                                                                | <input type="checkbox"/>                          | <input type="checkbox"/> нарушение этических норм                                                                                                          |
| интересах, целях, властных полномочиях.                                | <input type="checkbox"/> ограниченность ресурсов,                                                        | психологическая несовместимость;                  | (грубость, высокомерие,                                                                                                                                    |
| Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа. | подлежащих распределению;                                                                                | <input type="checkbox"/>                          | игнорирование чужого мнения);                                                                                                                              |
| Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и        | <input type="checkbox"/> взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности; | разный уровень образования, непрофессиональность; | <input type="checkbox"/> нарушение трудового законодательства.                                                                                             |
|                                                                        | <input type="checkbox"/> плохие коммуникации;                                                            | низкий уровень исполнительской дисциплины;        | В узком смысле конфликт предстает как непосредственное столкновение сторон, а в широком смысле – это целый процесс, состоящий из нескольких этапов. Разные |

|           |         |               |              |
|-----------|---------|---------------|--------------|
| конфлик   | □       | оппоне        | такое        |
| тологиче  | стадия  | нты           | положение    |
| ские      | Б       | стремят       | дел, при     |
| концепц   | (компро | ся к          | котором      |
| ии        | миссная | взаимод       | ценности,    |
| предлага  | ) –     | ополнен       | интересы,    |
| ют        | оппоне  | ию            | установки    |
| разнообр  | нты     | интерес       | сторон       |
| азные     | приходя | ов и          | вступают в   |
| членени   | т к     | общему        | противоречи  |
| я         | понима  | понима        | е друг с     |
| процесса  | нию     | нию           | другом, но   |
| конфлик   | того,   | позицию       | открытого    |
| та на     | что     | нной          | столкновени  |
| стадии.   | достиже | разниц        | я еще нет.   |
| По        | ние     | ы             | Такая        |
| одной из  | собстве | интерес       | ситуация     |
| них       | нного   | ов.           | может        |
| выделяю   | интерес |               | возникнуть   |
| т три     | а       | Вторая        | по           |
| основны   | возмож  | концеп        | инициативе   |
| е стадии: | но лишь | ция           | участников,  |
| □ стадия  | в       | выделяе       | случайно или |
| А         | результ | т             | быть         |
| (конфро   | ате     | четыре        | унаследован  |
| нтацион   | создани | этапа         | ной.         |
| ная) –    | я       | процесс       | Элементами   |
| оппонен   | общего  | а             | конфликтной  |
| ты        | для них | конфли        | ситуации     |
| стремяте  | компро  | кта.          | являются:    |
| я к       | миссног | <b>На</b>     | □ участники  |
| обеспече  | о       | <b>первом</b> | –            |
| нию       | интерес | <b>этапе</b>  | противоборс  |
| своего    | а;      | <b>склады</b> | твующие      |
| интереса  | □       | <b>вается</b> | стороны.     |
| за счет   | стадия  | <b>конфли</b> | Ими могут    |
| противо   | В       | <b>ктная</b>  | быть         |
| положно   | (управл | <b>ситуац</b> | индивиды,    |
| й         | енческа | <b>ия, то</b> | группы,      |
| стороны;  | я) –    | есть          | организации. |

Среди  
них  
выделяю  
тся:  
*подстре*  
*катель,*  
который  
подталк  
ивает  
оппонен  
тов к  
противо  
борству,  
*пособник*  
—  
содейств  
ует  
советами  
,  
техничес  
кой  
поддерж  
кой (в  
группов  
ых  
конфлик  
тах

|          |         |         |                    |
|----------|---------|---------|--------------------|
| обычно   | льного  | мыслим  | ями, престиж       |
| все      | мира    | ая,     | и так далее.       |
| становят | или     | вообра  | Таким              |
| ся       | социаль | жаемая  | образом,           |
| пособни  | ной     | пробле  | предмет            |
| ками     | реально | ма,     | конфликта          |
| лидера)  | сти.    | служащ  | является его       |
| и        | При     | ая      | внутренней         |
| организа | наличи  | причин  | причиной.          |
| тор –    | и       | ой      | Что касается       |
| планиру  | объекта | разбора | конфликтной        |
| ет       | конфли  | между   | ситуации, то       |
| конфлик  | кт      | сторона | она со             |
| т, но не | являетс | ми.     | временем           |
| обязател | я       | Предме  | может              |
| ьно      | объекти | т       | исчезнуть,         |
| участвуе | вным, а | конфли  | если               |
| т в нем; | при его | кта это | перестанет         |
| □        | отсутст | основно | существоват        |
| объект – | вии –   | е       | ь объект,          |
| реально  | субъект | противо | сохраниться        |
| существ  | ивным   | речие,  | в прежнем          |
| ующее    | (различ | из-за   | состоянии,         |
| нечто,   | ие      | которог | трансформир        |
| порожда  | взглядо | о       | оваться в          |
| ющее     | в);     | субъект | другую             |
| конфлик  | □       | ы       | ситуацию и         |
| тную     | предме  | вступа  | обостриться.       |
| ситуаци  | т       | ют в    | <b>Второй</b>      |
| ю.       | конфли  | противо | <b>этап</b>        |
| Объекто  | кта.    | борство | <b>развития</b>    |
| м        | Под     | . Это   | <b>конфликта –</b> |
| конфлик  | ним     | может   | <b>инцидент,</b>   |
| та может | понима  | быть    | представляет       |
| выступа  | ется    | пробле  | собой              |
| ть       | объекти | ма      | событие или        |
| любой    | вно     | власти, | обстоятельств      |
| предмет  | существ | обладан | во,                |
| материа  | ующая   | ие      | послуживше         |
|          | или     | ценност |                    |



|                |         |          |                                   |
|----------------|---------|----------|-----------------------------------|
| е              | направл | всяческ  | откровенной                       |
| толчком        | енные   | и        | враждебност                       |
| или            | на то,  | усугубл  | и, которая                        |
| поводом        | чтобы   | яют,     | психологиче                       |
| к              | прямо   | продол   | ски                               |
| столкнов       | или     | жая      | закрепляется                      |
| ению           | косвенн | разруша  | в «образе                         |
| оппонен        | о       | ть       | врага». При                       |
| тов.           | блокиро | прежни   | этом                              |
| <b>Третий</b>  | вать    | е        | конфликтные                       |
| <b>этап –</b>  | достиже | структу  | действия                          |
| <b>кризис</b>  | ние     | ры       | резко                             |
| <b>и</b>       | противо | нормаль  | обостряют                         |
| <b>разрыв</b>  | стояще  | ных      | фон                               |
| <b>отноше</b>  | й       | взаимос  | протекания                        |
| <b>ний</b>     | сторон  | вязей,   | конфликта, а                      |
| <b>между</b>   | ы ее    | взаимод  | эмоциональн                       |
| <b>оппонен</b> | целей,  | ействий  | ый фон                            |
| <b>тами.</b>   | намерен | и        | стимулирует                       |
| Здесь          | ий и    | отноше   | конфликтное                       |
| конфлик        | интерес | ний. В   | поведение.                        |
| т              | ов.     | эмоцио   | Происходит                        |
| переход        | Конфли  | нальной  | процесс                           |
| ит в           | кт      | сфере    | открытого                         |
| открыту        | приним  | данная   | противоборс                       |
| ю              | ает     | стадия   | тва, которое                      |
| форму,         | форму   | характе  | проявляется                       |
| которая        | острых  | ризуется | в следующих                       |
| называет       | разногл | я        | формах:                           |
| ся             | асий,   | нараста  | <input type="checkbox"/> захват и |
| конфлик        | которые | нием     | удержание                         |
| тное           | индиви  | агресси  | спорного                          |
| поведен        | ды не   | вности,  | объекта;                          |
| ие.            | только  | переход  | <input type="checkbox"/> прямое   |
| Конфлик        | не      | ом от    | насилие;                          |
| тное           | стремят | предубе  | <input type="checkbox"/> создание |
| поведен        | ся      | ждений   | помех;                            |
| ие – это       | урегули | к        | <input type="checkbox"/>          |
| действия       | ровать, | неприят  | причинение                        |
| ,              | но и    | ни и     | косвенного                        |

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| вреда;<br><input type="checkbox"/> | интерес |
| задеваю                            | ах тех, |
| щие и                              | кого    |
| оскорбля                           | считают |
| ющие                               | противн |
| действия                           | иками;  |

В  
рамках  
организа  
ции  
выделяю  
т  
следую  
щие  
**формы  
конфли  
ктной  
борьбы:**

☐  
словесна  
я  
агрессия  
—  
обвинен  
ия,  
оскорбле  
ния,  
сплетни;  
☐  
бойкот —  
полный  
или  
частичн  
ый отказ  
от  
действи  
й в

|                                                                      |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| кое<br>насилие<br>и<br>массов                                        | сотрудни<br>ков,<br>активно<br>противос<br>тоящие<br>официаль<br>ной или<br>поддержи<br>ваемой<br>большинс<br>твом             | с выдвижением<br>совместных<br>требований к<br>администрации<br>Забастовка<br>=                                                                                                                                                                                       |
| →                                                                    | линии с<br>целью<br>захвата<br>власти                                                                                          | Действие,<br>направленное<br>не<br>дезорганизацию<br>производственн<br>ого процесса на<br>основе<br>неукоснительно<br>го соблюдения<br>существующих<br>правил                                                                                                         |
| →                                                                    | =                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| →                                                                    | Нечестно<br>е<br>запутыва<br>ние<br>окружаю<br>щих и<br>вынужде<br>ние их к<br>действия<br>м в<br>интересах<br>инициато<br>ров | Саботаж<br>=                                                                                                                                                                                                                                                          |
| →<br>ые<br>выступл<br>ения<br>(рис<br>59).                           | Интрига<br>=                                                                                                                   | Рис. 59. <b>Формы<br/>конфликтной<br/>борьбы.</b> <sup>38</sup><br>38 Сост. по:<br>Пилипенко Н.Н,<br>Татарский Е. Л.<br>Основы<br>менеджмента:<br>структурно-лог<br>ические схемы.<br>– М.:<br>Издательско-кн<br>иготорговый<br>центр<br>«Маркетинг»,<br>2002. С. 32. |
| <b>Формы<br/>конфлик<br/>тной<br/>борьбы</b><br>Образова<br>ние клик | Временно<br>е<br>организац<br>ионное<br>прекраще<br>ние работ                                                                  | Конфликтное<br>поведение<br>является                                                                                                                                                                                                                                  |
| Группы                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| пиком в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения: | ых уступок противоположной стороне ;<br>2)<br>искать способ<br>ы<br>полного разрешения<br>ния<br>конфликта.                                      | вследствие ликвидации (самоликвидации), |
| 1) снизить уровень напряженности, но сохранит саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичн                                    | <b>Четвертый этап – полное окончание конфликта по любым причинам.</b><br>Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта |                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| потери<br>значения<br>для<br>сторон.<br>Если<br>этого не<br>происхо<br>дит и<br>противо<br>стояние<br>затягива<br>ется,<br>начинаю<br>т<br>работать<br>психоло<br>гические<br>механиз<br>мы,<br>превращ<br>ающие<br>объектив<br>ный<br>конфлик<br>т в<br>субъекти<br>вный.<br>Преодо<br>ление<br>таких<br>конфлик<br>тов<br>происхо<br>дит на<br>основе<br>разъедин<br>ения<br>участник<br>ов, их<br>полной | психоло<br>гическо<br>й<br>перестр<br>ойки,<br>изменен<br>ия<br>рангов<br>оппоне<br>нтов,<br>переми<br>рия.<br><b>Управл<br/>ение<br/>конфли<br/>ктом</b> –<br>это<br>целенап<br>равленн<br>ое<br>воздейс<br>твие на<br>причин<br>ы<br>конфли<br>кта с<br>целью<br>их<br>устране<br>ния<br>(миним<br>изации)<br>или<br>коррекц<br>ия<br>поведен<br>ия<br>участни<br>ков<br>конфли | кта или<br>поддер<br>жание<br>уровня<br>конфли<br>ктности<br>в<br>контрол<br>ируемы<br>х<br>предела<br>х для<br>обеспеч<br>ения<br>необход<br>имого<br>уровня<br>результ<br>ативнос<br>ти<br>organiz<br>ации.<br>Методы<br>управле<br>ния и<br>разреше<br>ния<br>конфли<br>ктов<br>делятся<br>на три<br>группы:<br>внутрил<br>ичностн<br>ые,<br>структу<br>рные и<br>межлич<br>ностные | <b>Внутриличн<br/>остные<br/>методы</b><br>воздействую<br>т на<br>отдельную<br>личность и<br>состоят в<br>правильной<br>организации<br>своего<br>собственного<br>поведения, в<br>умении<br>высказывать<br>свою точку<br>зрения, не<br>вызывая<br>защитной<br>реакции со<br>стороны<br>оппонента.<br><b>Структурны<br/>е методы</b><br>изменяют<br>структуру<br>заданий<br>работникам<br>или<br>структуру<br>организации.<br>К<br>структурным<br>методам<br>разрешения<br>конфликтов<br>относятся<br>следующие.<br>1.<br><i>Разъяснение</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                      |           |       |         |     |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|-----|-------------|
| <i>требования к работе.</i>                                                                          | т         | ся на | мо      | в,  | п           |
| Работники                                                                                            | ос        | нове  | кото    | рые | единоначали |
| должны                                                                                               | соста     | вл    | улучша  | я,  |             |
| знать                                                                                                | ения      |       | ют      |     | облегчающи  |
| параметры и                                                                                          | соответ   |       | согласо |     | й           |
| уровень                                                                                              | ствующ    |       | ванност |     | использован |
| ожидаем                                                                                              | их        |       | ь между |     | ие иерархии |
| ых от                                                                                                | должно    |       | подразд |     | для         |
| них                                                                                                  | стных     |       | елениям |     | управления  |
| результатов,                                                                                         | инструк   |       | и и     |     | конфликтом; |
| систему                                                                                              | ций и     |       | отдельн |     | □           |
| полномочий,                                                                                          | разрабо   |       | ыми     |     | специальные |
| ответственности                                                                                      | тки       |       | людьми  |     | службы,     |
| и взаимодействий                                                                                     | докуме    |       | . К ним |     | осуществляю |
| с другими исполнителями и руководством, правилами и процедурами, используемыми для выполнения работ. | нтов,     |       | относят |     | щие связь   |
|                                                                                                      | регламе   |       | ся:     |     | между       |
|                                                                                                      | нтирую    |       | □       |     | функциональ |
|                                                                                                      | щих       |       | иерархи |     | ными        |
|                                                                                                      | распред   |       | я       |     | подразделен |
|                                                                                                      | еление    |       | полном  |     | иями;       |
|                                                                                                      | функци    |       | очий,   |     | □ общие для |
|                                                                                                      | й, прав   |       | которая |     | нескольких  |
|                                                                                                      | и         |       | упорядо |     | отделов     |
|                                                                                                      | ответст   |       | чивает  |     | совещания;  |
|                                                                                                      | венност   |       | взаимод |     | □           |
|                                                                                                      | и по      |       | ействие |     | межфункцио  |
|                                                                                                      | уровня    |       | людей,  |     | нальные и   |
|                                                                                                      | м         |       | приняти |     | целевые     |
|                                                                                                      | управле   |       | е       |     | группы;     |
|                                                                                                      | ния.      |       | решени  |     | □ кураторы, |
|                                                                                                      | 2.        |       | й и     |     | которые в   |
|                                                                                                      | Используй |       | информ  |     | случае      |
|                                                                                                      | вание     |       | ационн  |     | необходимос |
|                                                                                                      | координ   |       | ые      |     | ти могут    |
|                                                                                                      | ационн    |       | поток   |     | вмешаться в |
|                                                                                                      | ых и      |       | внутри  |     | конфликт и  |
|                                                                                                      | интегра   |       | органи  |     | помочь      |
|                                                                                                      | ционны    |       | ации;   |     | разрешить   |
|                                                                                                      | х         |       | □       |     | спорные     |
|                                                                                                      | механиз   |       | принци  |     | вопросы;    |

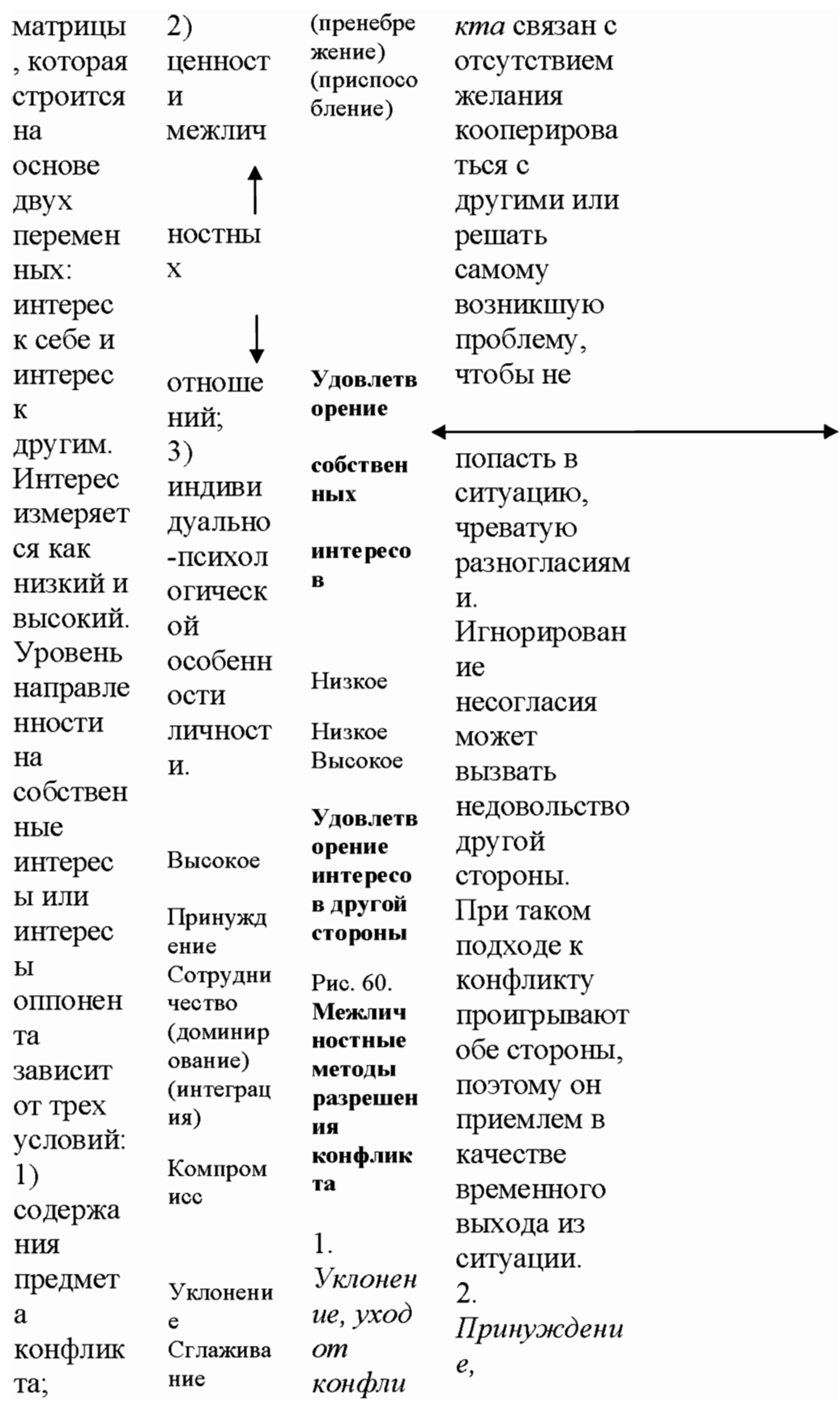


слияния  
разных  
подразде  
лений и  
наделен  
ие их  
общей  
задачей.  
Наприме  
р,  
объедин  
ение  
отдела  
труда и  
зарработн  
ой платы  
и отдела  
кадров в  
отдел  
развития  
персонал  
а. (См.  
табл.  
24).

| Основные школы и подходы в истории менеджмента                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 | Конец 19века                                                                                                                                                                                                                                                 |              |              | 20 век<br>21 век |              |              |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                     | 20-е<br>годы                                                                                                                                                            | 30-е<br>годы                                                                                                                                                    | 40-е<br>годы                                                                                                                                                                                                                                                 | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы     | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |
| Школа научного управления<br>Школа административного управления<br>Школа                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                              |              |              |                  |              |              |                |
| Таблица 24<br>Методы интеграции для различного окружения <sup>39</sup><br><i>39 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2012. С.587-588.</i><br><br>3.<br><i>Постановка общеорганизационных целей.</i> | Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех | участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности. 4. Использование систем вознаграждений для поощрения | поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся |              |              |                  |              |              |                |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>следую<br/>щие:<br/>□<br/>реконстр<br/>укция<br/>процесса<br/>труда:<br/>расшире<br/>ние<br/>набора<br/>трудова<br/>х<br/>функций<br/>,<br/>создание<br/>привлек<br/>ательны<br/>х<br/>рабочих<br/>мест,<br/>интеллек<br/>туализац<br/>ия труда,<br/>создание<br/>социаль<br/>но-техни<br/>ческих<br/>систем,<br/>работа<br/>на дому;<br/>□<br/>участие<br/>в<br/>приняти<br/>и<br/>решений<br/>: участие<br/>в<br/>выработ<br/>ке</p> | <p>произво<br/>дственн<br/>ой<br/>политик<br/>и,<br/>расшир<br/>ение<br/>самосто<br/>ятельно<br/>сти<br/>произво<br/>дственн<br/>ых<br/>подразд<br/>елений<br/>и их<br/>работни<br/>ков в<br/>решени<br/>и<br/>пробле<br/>м,<br/>возника<br/>ющих<br/>на<br/>рабочих<br/>местах;<br/>□<br/>развити<br/>е<br/>чувства<br/>соприча<br/>стности<br/>:<br/>участие<br/>в<br/>прибыл<br/>ях,<br/>участие<br/>в</p> | <p>капитал<br/>е<br/>предпри<br/>ятия;<br/>□<br/>гибкий<br/>рабочий<br/>день:<br/>подвиж<br/>ный<br/>график<br/>рабочег<br/>о<br/>времени<br/>,<br/>неполна<br/>я<br/>рабочая<br/>неделя.<br/><br/><b>Межли<br/>чностн<br/>ые<br/>методы<br/>разреш<br/>ения<br/>конфли<br/>ктов</b><br/>были<br/>предло<br/>жены<br/>К.У.<br/>Томасо<br/>м и Р.Х.<br/>Киллме<br/>ном в<br/>1972<br/>году.<br/>Они<br/>выдели</p> | <p>ли пять<br/>методов<br/>разрешения<br/>конфликтов<br/>(рис. 60),<br/>представленн<br/>ых в виде</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                  |                                                                                                                        |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>разрешение</i>                                                                                                | вызвать их                                                                                                             | сильного                                                                                               | конфликта.                                                                                                                                                                                            |
| <i>конфликта силой</i>                                                                                           | возмущение,                                                                                                            | о интереса.                                                                                            | Это стиль                                                                                                                                                                                             |
| характеризуется                                                                                                  | так как не                                                                                                             | Этот метод                                                                                             | типа «не выигрыш – выигрыш».                                                                                                                                                                          |
| большой                                                                                                          | учитывают их                                                                                                           | помогает                                                                                               | 4.                                                                                                                                                                                                    |
| личной                                                                                                           | точку зрения                                                                                                           | реализовать                                                                                            | <i>Компромисс</i>                                                                                                                                                                                     |
| вовлеченностью в                                                                                                 | на возникшую                                                                                                           | желания                                                                                                | – это достижение                                                                                                                                                                                      |
| решение конфликта, но                                                                                            | ситуацию. Это                                                                                                          | других, сохраняет                                                                                      | обоюдного удовлетворения при                                                                                                                                                                          |
| без учета мнений                                                                                                 | стиль типа                                                                                                             | благоприятный                                                                                          | сохранении некоторой доли                                                                                                                                                                             |
| другой стороны.                                                                                                  | «выигрыш – проигрыш».                                                                                                  | климат в коллективе,                                                                                   | индивидуального                                                                                                                                                                                       |
| Этот стиль эффективен в                                                                                          | 3.                                                                                                                     | подчеркивает общность                                                                                  | недовольства (Э. Сервус).                                                                                                                                                                             |
| ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может | <i>Сглаживание.</i> Метод основан на стремлении кооперироваться с другим и, учитывая их мнения, но без внесения своего | обобщает интересы и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе | Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий |

средний  
путь  
взаимо  
действия  
оппонен  
тов,  
более  
или  
менее  
удовлетв  
оряющи  
й

|          |                |                     |                                     |
|----------|----------------|---------------------|-------------------------------------|
| обоих.   | стиль          | методы              | ичество:                            |
| Однако   | типа           | решени              | <input type="checkbox"/>            |
| возникае | «не            | я                   | определите                          |
| т        | выигры         | пробле              | проблему в                          |
| опасност | ш – не         | мы. В               | категориях                          |
| ь        | проигр         | данном              | целей, а не                         |
| уступки  | ыш».           | случае              | решений;                            |
| по       | 5.             | идет                | <input type="checkbox"/> после того |
| принцип  | <i>Сотруд</i>  | поиск               | как проблема                        |
| иальным  | <i>ничеств</i> | наилуч              | определена,                         |
| вопроса  | <i>о</i>       | шего                | найдите                             |
| м, тогда | основан        | вариант             | решения,                            |
| компром  | о на           | а                   | которые                             |
| иссное   | признан        | решени              | приемлемы                           |
| решение  | ии             | я                   | для обеих                           |
| не       | различи        | конфли              | сторон;                             |
| разреш   | й во           | ктной               | <input type="checkbox"/>            |
| т        | мнения         | ситуаци             | сосредоточьт                        |
| конфлик  | х              | и. При              | е внимание                          |
| тнюю     | оппоне         | таком               | на проблеме,                        |
| ситуаци  | нтов, и        | подходе             | а не на                             |
| ю        | готовно        | выигры              | личных                              |
| эффекти  | сти            | ваает               | качествах                           |
| вным     | ознаком        | каждая              | другой                              |
| способо  | иться с        | из                  | стороны;                            |
| м. При   | иными          | сторон.             | <input type="checkbox"/> создайте   |
| компром  | точками        | Алан                | атмосферу                           |
| иссе нет | зрения,        | Филли <sup>40</sup> | доверия,                            |
| взаимно  | чтобы          | предло              | увеличив                            |
| й        | понять         | жил                 | взаимное                            |
| удовлетв | причин         | следую              | влияние и                           |
| оренност | ы              | щую                 | обмен                               |
| и        | конфли         | методик             | информацие                          |
| сторон,  | кта и          | у                   | й;                                  |
| но нет и | найти          | разреше             | <input type="checkbox"/> во время   |
| неудовле | приемл         | ния                 | общения                             |
| творенн  | емые           | конфли              | создайте                            |
| ости.    | для            | кта                 | положительн                         |
| Это      | обеих          | через               | ое                                  |
|          | сторон         | сотрудн             | отношение                           |

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| друг к<br>другу,<br>проявляя<br>симпати<br>ю и<br>выслуши<br>вая<br>мнения<br>другой<br>стороны,<br>а также<br>сводя к<br>миниму<br>му<br>проявле<br>ния<br>гнева и<br>угроз. | чтобы<br>все<br>участни<br>ки<br>признав<br>али, что<br>каждый<br>из них<br>ценен<br>сам по<br>себе как<br>личност<br>ь, что в<br>позици<br>и<br>опшоне<br>нтов<br>могут<br>быть<br>свои<br>достойн<br>ства,<br>что<br>каждого<br>волную<br>т свои<br>пробле<br>мы и<br>что у<br>каждого<br>из них<br>где-то<br>глубоко<br>внутри<br>скрыто<br>одно<br>желани<br>е –<br>уладить<br>конфли | кт и<br>сохрани<br>ть<br>взаимоо<br>тношен<br>ия.<br>Кроме<br>неуправ<br>ляемых<br>конфли<br>ктов на<br>organiz<br>ацию<br>отрицат<br>ельно<br>воздейс<br>твуют<br>чрезмер<br>ные<br>стрессы<br>.<br>Руковод<br>итель<br>должен<br>научить<br>ся<br>нейтрал<br>изовать<br>их.<br><b>Стресс</b><br>(от<br>англ.<br>stress –<br>напряж<br>ение) –<br>состоян<br>ие<br>напряж<br>ения,<br>возника | ющее под<br>влиянием<br>сильных<br>воздействий.<br>Это<br>неспецифиче<br>ская реакция<br>организма на<br>предъявляем<br>ые ему<br>требования.<br><b>Стресс</b> – это<br>приспособит<br>ельная<br>реакция,<br>опосредован<br>ная<br>индивидуаль<br>ными<br>различиями<br>и (или)<br>психологиче<br>скими<br>процессами,<br>которая<br>наступает в<br>результате<br>воздействия<br>окружающей<br>среды,<br>обстоятельств<br>в или<br>событий,<br>предъявляю<br>щих<br>избыточные<br>психологиче<br>ские и (или)<br>физические<br>требования к |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

40 Filley  
A.C. Some  
Normativ  
Issues in  
Conflict  
Managemen  
t // California  
Managemen  
t Review.  
1978. Vol.  
21. P. 61 –  
66.

Таким  
образом,  
для  
улажива  
ния  
конфлик  
та  
необход  
имо,

человеку

.

Человек

в

состоянии

и

стресса

способен

на

невероят

ные (по

сравнени

ю со

спокойн

ым

состояни

ем)

поступк

и,

мобилиз

уются

все

резервы

organiz

ма, и

возможн

ости

человека

резко

возраста

ют, но

на

некоторо

м

интервал

е

времени.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продол<br>жительн<br>ость<br>этого<br>интервал<br>а и<br>последст<br>вия для<br>organiz<br>ма у<br>каждого<br>человека<br>свои.<br>Люди<br>очень<br>различа<br>ются по<br>устойчи<br>вости к<br>стрессам<br>.<br>Наиболе<br>е<br>уязвимы<br>самые<br>сильные<br>и самые<br>слабые.<br>В<br>реакции<br>первых<br>преобла<br>дает<br>гнев, в<br>реакции<br>последн<br>их –<br>страх, а<br>обе эти<br>эмоции | разруш<br>ительн<br>ы для<br>здоровь<br>я. Люди<br>так<br>называе<br>мых<br>промеж<br>уточны<br>х типов<br>лучше<br>вооруж<br>ены для<br>противо<br>стояния<br>стресса<br>м. Их<br>реакции<br>более<br>здравые<br>, они<br>способн<br>ы<br>дозиров<br>ать<br>стрессы<br>,<br>приним<br>ая<br>неизбеж<br>ные и<br>уклоняя<br>сь от<br>избыточ<br>ных.<br>Выделя<br>ют<br>следую<br>щие | последс<br>твия<br>стресса:<br><input type="checkbox"/><br><i>физиоло<br/>гически</i><br><i>е</i><br><i>последс<br/>твия:</i><br>язвы,<br>гиперто<br>ния,<br>мигрень<br>, боли в<br>сердце,<br>инфарк<br>т.<br><input type="checkbox"/><br><i>Психоло<br/>гически</i><br><i>е:</i><br>депресс<br>ия,<br>раздраж<br>ительно<br>сть,<br>бессонн<br>ица,<br>потеря<br>аппетит<br>а.<br><input type="checkbox"/><br><i>Поведен<br/>ческие:</i><br>прогул<br>ы,<br>неудовл<br>етворен<br>ность<br>работой | ,<br>распростране<br>ние слухов,<br>сплетен,<br>увольнения.<br><br>Стресс<br>снижает<br>качество<br>жизни<br>работников и<br>эффективнос<br>ть их труда,<br>поэтому<br>дорого<br>обходится<br>организации.<br>Вызвать<br>стресс могут<br>разные<br>факторы, их<br>можно<br>объединить в<br>две группы:<br>организац<br>ионные<br>факторы,<br>которые<br>связаны с<br>работой в<br>организации,<br>и<br>личностные<br>факторы,<br>связанные с<br>личной<br>жизнью<br>человека, его<br>особенностя<br>ми. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Организационные факторы:                                                                                                                                        | ание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников;                        | ельства или риск при принятии и решении;                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> |
| перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь; | подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников;                                                                         | решения; <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                                                        | постоянная спешка. Иногда останавливаться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. | противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности; | <input type="checkbox"/> |
| взаимоотношения в организации – построенные и поддерживаемые                                                                                                    | динамичность событий, необходимость быстрого принятия решения;                                                                                          | неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда – чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал;                                            | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                                                 | обстоятельства, которые требуют принятия решения;                                                                                                       | крупные                                                                                                                                                                                               |                          |

изменен  
ия на  
работе, в  
организа  
ции;

|                          |                          |                          |                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | налаже                   | условия                  | <input type="checkbox"/> неудачи   |
| неучастии                | на                       | работы:                  | близких                            |
| е                        | система                  | шум,                     | людей;                             |
| работни                  | управле                  | низкое                   | <input type="checkbox"/>           |
| ков в                    | ния                      | освеще                   | вступление в                       |
| управле                  | персона                  | ние,                     | брак;                              |
| нии                      | лом, и                   | духота,                  | <input type="checkbox"/> появление |
| организа                 | рядовые                  | отклоне                  | нового члена                       |
| цией,                    | сотрудн                  | ния в                    | семьи;                             |
| приняти                  | ики                      | темпера                  | <input type="checkbox"/> уход на   |
| и                        | оторван                  | турном                   | пенсию и                           |
| решений                  | ы от                     | режиме.                  | другие.                            |
| по                       | процесс                  |                          |                                    |
| дальней                  | а                        | <i>Личнос</i>            | Разновиднос                        |
| шему                     | выработ                  | <i>тные</i>              | тей стрессов                       |
| развити                  | ки                       | <i>фактор</i>            | существует                         |
| ю ее                     | решени                   | <i>ы:</i>                | достаточно                         |
| деятельн                 | й;                       | <input type="checkbox"/> | большое                            |
| ости,                    | <input type="checkbox"/> | смерть                   | количество, в                      |
| особенн                  | карьерн                  | близких                  | обобщенном                         |
| о в                      | ое                       | ;                        | виде они                           |
| период                   | продви                   | <input type="checkbox"/> | представлен                        |
| резкого                  | жение –                  | пробле                   | ы на рис. 61.                      |
| изменен                  | достиже                  | мы со                    | <i>Хронический</i>                 |
| ия                       | ние                      | здоровь                  | стресс                             |
| направле                 | индиви                   | ем;                      | предполагает                       |
| ний                      | дом                      | <input type="checkbox"/> | наличие                            |
| работы.                  | карьерн                  | заниже                   | постоянной                         |
| Такое                    | ого                      | нная                     | (или                               |
| положен                  | потолка                  | или                      | существующ                         |
| ие                       | или же                   | завыше                   | ей                                 |
| характер                 | чрезмер                  | нная                     | длительное                         |
| но для                   | но                       | самооце                  | время)                             |
| крупных                  | быстрое                  | нка;                     | значительно                        |
| отечеств                 | карьерн                  | <input type="checkbox"/> | й нагрузки                         |
| енных                    | ое                       | развод;                  | на человека,                       |
| предпри                  | продви                   | <input type="checkbox"/> | в результате                       |
| ятий, где                | жение;                   | увольне                  | которой его                        |
| не                       | <input type="checkbox"/> | ние с                    | психологиче                        |
|                          | плохие                   | работы;                  | ское или                           |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).           | ие (конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).                                                                                                                                              | нный уровень шума).                                                                                                                                                                                                                          | результатом психологической перегрузки личности: выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы.                                                                                    |
| <i>Острый</i> стресс – состояние личности и после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие | <i>Физиологический</i> стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаток точная освещенность, повышение | <i>Психологически</i> стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности и по целому ряду причин: задетое самолюбие, незаслуженное оскорбление, несоответствующая квалификация работа. Кроме того, стресс может быть | Вариантом психологического стресса является <i>эмоциональный</i> стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды. <i>Информационный</i> стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума. |

Итак, уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники. Избежать или понизить стресс на уровне отдельной личности и помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени.

Например, постановка личных и профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач. Кроме того, необходимо умение доказывать руководителю свое

мнение относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ

жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное



питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

**Стресс**

Рис. 61. Виды стрессов личности

|                                                              |                                                                          |                                                                                                              |                                     |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Вопросы для самопроверки</i>                              | ные последствия конфликтов.                                              | кта является оптимальным?                                                                                    | метода разрешения конфликта, потому |
| 1. Опишите природу и причины конфликтов в организации.       | 5. Каковы уровни конфликта в организации? Используйте рис. 58, обсудите, | Какие факторы определяют тактику поведения менеджера в конфликтной ситуации? При ответе используйте рис. 60. |                                     |
| 2. Назовите основные компоненты и стадии развития конфликта. | 6. Какой метод разрешения межличностного конфликта                       | 7. Некоторые люди считают, что компромисс не может рассматриваться в качестве удовлетворительного            |                                     |
| 3. Каковы типы конфликтов?                                   |                                                                          |                                                                                                              |                                     |
| 4. Назовите основные и дисфункциональ                        |                                                                          |                                                                                                              |                                     |

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| что в этом случае невозможно определить явного победителя, а достигнутое решение, скорее всего, не будет идеальным для любой из сторон. Что вы думаете о компромиссе? | Каковы структурные методы разрешения конфликта?                                                                                                                  | отношения характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов?                                                                    | метод разрешения конфликта вы используете? Почему?                                                                                                                                                                                  |
| 3. Носит ли соревнование студентов за оценки функциональный или дисфункциональный характер? Почему?                                                                   | <i>Вопросы для обсуждения</i>                                                                                                                                    | 2. Представьте, что вы являетесь членом студенческой группы, которой поручили сделать совместный проект. Но один студент не выполняет свою часть работы. Какой | 4. Почему стресс снижает качество жизни и эффективность труда работников? 5. Какие факторы могут вызвать стресс? Как избежать или понизить уровень стресса? 6. Почему здоровый образ жизни позволяет уменьшить стрессовые нагрузки? |
| 8. Почему доверие представляет собой важный аспект переговорного процесса?                                                                                            | 1. В каждой стране существуют уют свои обычаи, традиции, привычки и уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других – индивидуализм. Что и почему в этом | Какой                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9.                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |

|                              |                          |                              |                                   |
|------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 7.                           | ить                      | результ                      | уходи от                          |
| Сравни                       | пар»;                    | ат;                          | извинений;                        |
| е свое                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/> оформляй |
| поведен                      | требуй                   | рассмат                      | приятную                          |
| ие в                         | обоснов                  | ривай                        | договоренно                       |
| конфлик                      | ания                     | пробле                       | сть;                              |
| тной                         | его                      | му                           |                                   |
| ситуаци                      | претенз                  | конфли                       |                                   |
| и с                          | ий;                      | кта как                      |                                   |
| действия                     | <input type="checkbox"/> | задачу                       |                                   |
| ми,                          | использ                  | из                           |                                   |
| которые                      | уй                       | учебник                      |                                   |
| в ней                        | неожид                   | а и                          |                                   |
| противо                      | анные                    | решай                        |                                   |
| показан                      | приемы                   | ее;                          |                                   |
| ы,                           | для                      | <input type="checkbox"/> дай |                                   |
| использу                     | погаше                   | партнер                      |                                   |
| я                            | ния его                  | у                            |                                   |
| «Правил                      | агресси                  | сохрани                      |                                   |
| а и табу                     | и;                       | ть свое                      |                                   |
| в                            | <input type="checkbox"/> | лицо;                        |                                   |
| конфлик                      | негатив                  | <input type="checkbox"/>     |                                   |
| тной                         | ную                      | отражай                      |                                   |
| ситуаци                      | оценку                   | как эхо                      |                                   |
| и».                          | подавай                  | его                          |                                   |
|                              | в виде                   | аргумент                     |                                   |
|                              | отражен                  | ты;                          |                                   |
| <b>Правил</b>                | ия                       | <input type="checkbox"/>     |                                   |
| <b>а и табу</b>              | своих                    | сохраня                      |                                   |
| <b>в</b>                     | чувств;                  | й и свое                     |                                   |
| <b>конфли</b>                | <input type="checkbox"/> | лицо,                        |                                   |
| <b>ктной</b>                 | предлаг                  | удержи                       |                                   |
| <b>ситуаци</b>               | ай                       | вайся                        |                                   |
| <b>и</b>                     | партнер                  | на                           |                                   |
|                              | у                        | равных;                      |                                   |
| <i>Правила</i>               | сформу                   | <input type="checkbox"/> не  |                                   |
| :                            | лироват                  | бойся                        |                                   |
| <input type="checkbox"/> дай | ь                        | компро                       |                                   |
| партнеру                     | желаем                   | мисса и                      |                                   |
| «выпуст                      | ый                       | не                           |                                   |



|                                                                                                                         |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> не разруша<br>й<br>отношен<br>ий.                                                              | <input type="checkbox"/> игнорир<br>овать<br>интерес<br>ы<br>другой<br>сторон                                | и<br>уязвим<br>ые<br>места<br>партнер<br>а;<br><input type="checkbox"/>                                                                                                                       | Первый этап<br>этой<br>процедуры –<br><i>диагностика<br/>конфликта.</i><br>На данном<br>этапе                                                                                                                                                                              |
| <i>Нельзя:</i><br><input type="checkbox"/> критичес<br>ки<br>оцениват<br>ь<br>партнера<br>;<br><input type="checkbox"/> | ы;<br><input type="checkbox"/> видеть<br>все<br>лишь со<br>своей<br>позици<br>и;<br><input type="checkbox"/> | обруши<br>вать на<br>партнер<br>а<br>множес<br>тво<br>претенз<br>ий.                                                                                                                          | проводится<br>диагностика<br>параметров<br>конфликта.<br>Одним из<br>основных<br>методов<br>диагностики<br>является                                                                                                                                                        |
| приписы<br>вать ему<br>низменн<br>ые или<br>плохие<br>намерен<br>ия;<br><input type="checkbox"/>                        | уменьш<br>ать<br>заслуги<br>партнер<br>а и его<br>вклад;<br><input type="checkbox"/>                         | <b>ЗАДАНИЕ</b><br><br>Рассмот<br>рите<br>пример<br>процеду<br>ры<br>разреше<br>ния<br>конфли<br>ктной<br>ситуаци<br>и и<br>определ<br>ите<br>компон<br>енты и<br>методы<br>управле<br>ния ею. | интервью<br>основных<br>участников<br>конфликта и<br>лиц, не<br>принимающи<br>х в нем<br>непосредстве<br>нного<br>участия<br>(руководител<br>ей и<br>подчиненных<br>конфликтую<br>щих сторон).<br>Целями<br>этого этапа<br>работы<br>являются:<br><input type="checkbox"/> |
| демонст<br>рировать<br>знаки<br>превосхо<br>дства;<br><input type="checkbox"/>                                          | преувел<br>ичивать<br>свои<br>заслуги;<br><input type="checkbox"/>                                           |                                                                                                                                                                                               | определение<br>основных<br>действующих<br>сил,                                                                                                                                                                                                                             |
| обвинять<br>вторую<br>сторону<br>и<br>приписы<br>вать<br>ответств<br>енность<br>только<br>ей;                           | раздраж<br>аться,<br>кричать<br>,<br>нападат<br>ь;<br><input type="checkbox"/>                               |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                         | задеват<br>ь<br>«боле<br>вые<br>точки»                                                                       |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| изучение их характеристик, выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту; □ выявление их отношений в предконфликтной фазе, выяснение намерений участников и приемлемых для них способов преодоления конфликта; □ определе | ние степени остроты конфликта; □ выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения. Второй этап – <i>оценка конфликта</i> : □ типологизация конфликта; □ оценка стадии развития конфликта; □ оценка и исследо | вание всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Разработка «сценариев» развития конфликта. Итогом этого этапа может стать документ, содержащий оценку конфликта и предложения по его преодолению. С ним знакомятся конфлик | кующие стороны. Третий этап – <i>интервенция</i> : |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|

|          |         |         |                                     |
|----------|---------|---------|-------------------------------------|
| □        | гически | сторон  | <b>Скандал в кефирном заведении</b> |
| проведе  | х       | ы;      |                                     |
| ние      | мифов,  | □       |                                     |
| перегово | предрас | помощь  |                                     |
| ров с    | судков  | в       |                                     |
| конфлик  | и       | разрабо | С 8 по 18                           |
| тующим   | стереот | тке     | марта 1997 г.                       |
| и        | ипов;   | договор | Москва была                         |
| сторона  | □       | а между | лишена                              |
| ми       | формир  | оппоне  | почти                               |
| сначала  | ование  | нтами;  | половины –                          |
| раздельн | у       | □       | 40% объема                          |
| ых,      | оппоне  | подписа | молочной                            |
| затем    | нтов    | ние     | продукции.                          |
| совместн | позитив | договор | Встал ее                            |
| ых;      | ных     | а о     | крупнейший                          |
| □        | установ | принци  | производите                         |
| создание | ок;     | пах     | ль –                                |
| атмосфе  | □       | взаимод | Лианозовски                         |
| ры       | преодол | ействия | й молочный                          |
| диалога; | ение    | оппоне  | комбинат                            |
| □        | явлений | нтов;   | (ЛМК).                              |
| ослаблен | «замкну | □       | Средства                            |
| ие       | тости»  | монито  | массовой                            |
| психоло  | в       | ринг    | информации                          |
| гической | сознани | соблюд  | сообщили,                           |
| напряже  | и       | ения    | что                                 |
| нности;  | оппоне  | условий | директора                           |
| □        | нтов;   | и       | ЛМК                                 |
| рефлекс  | □       | процеду | Владимира                           |
| ия       | освоени | р       | Тамбова в                           |
| вместе с | е       | договор | его кабинете                        |
| участник | оппоне  | а.      | «скрутили»                          |
| ами      | нтами   |         | «лица                               |
| конфлик  | эмпатич |         | кавказской                          |
| та       | еского  | СИТУА   | национально                         |
| социаль  | видения | ЦИЯ     | сти»,                               |
| ных и    | позици  | ДЛЯ     | присланные                          |
| психоло  | и       | АНАЛИ   | партнером                           |
|          | другой  | ЗА 1    | комбината –                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| компани<br>ей<br>«Вимм-Б<br>илль-Да<br>нн»<br>(ВБД), и<br>вышвыр<br>нули<br>вон.<br>Спустя<br>десять<br>дней<br>ситуация<br>успокои<br>лась.<br>Несмотр<br>я на то,<br>что<br>произво<br>дство<br>стояло,<br>18 марта<br>людям<br>выплати<br>ли<br>зарплату<br>, а 19<br>марта<br>запустил<br>и<br>произво<br>дство.<br>Но<br>скандалъ<br>ная<br>история<br>на этом<br>не<br>закончил<br>ась. | Значите<br>льное<br>количес<br>тво<br>фактов<br>указыва<br>ло на<br>то, что<br>инициат<br>ива<br>скандал<br>а и<br>последу<br>ющего<br>паралич<br>а<br>успешн<br>о<br>работа<br>ющего<br>предпри<br>ятия<br>исходил<br>а от<br>самого<br>Тамбов<br>а,<br>объявив<br>шего<br>себя<br>«жертво<br>й».<br><br>Мартов<br>ский<br>конфли<br>кт<br>невозмо<br>жно<br>понять, | если не<br>загляну<br>ть в<br>истори<br>ю<br>предпри<br>ятия.<br>Лианоз<br>овский<br>комбин<br>ат был<br>спроект<br>ирован<br>и<br>построе<br>н как<br>планово<br>-убыточ<br>ный. К<br>началу<br>1992 г.<br>ЛМК<br>попал в<br>тяжелей<br>ший<br>финанс<br>овый и<br>произво<br>дственн<br>ый<br>кризис.<br>К<br>началу<br>скандал<br>а<br>заработ<br>ная<br>плата<br>рабочег<br>о на | ЛМК<br>равнялась<br>500 долл. в<br>рублевом<br>эквиваленте.<br>«Электронщ<br>ики» и<br>среднее<br>звено<br>управления<br>получали<br>эквивалент<br>1000 – 1500<br>долл.<br>Дневной<br>оборот<br>выручки<br>комбината<br>составлял 4<br>млрд. руб.<br>Если в 1991<br>г. ЛМК едва<br>мог осилить<br>выпуск 5 – 7<br>тонн<br>продукции в<br>месяц, то в<br>1997 г.<br>производил<br>22 – 24<br>тонны.<br>На всей<br>продукции<br>ЛМК стоит<br>торговый<br>знак ВБД –<br>забавная<br>мордочка с<br>большими<br>ушами. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Компани  
я ВБД –  
родная,  
отечеств  
енная.  
Продукц  
ия с этой  
маркой  
имеет  
прочную  
репутац  
ию. По  
данным

|           |          |         |               |
|-----------|----------|---------|---------------|
| потребит  | 52%      | компан  | ра. По        |
| ельских   | акций    | ией     | мнению трех   |
| эксперти  | открыто  | ВБД     | из пяти       |
| з,        | го       | входят  | членов        |
| известн   | акционе  | в       | совета        |
| ый всем   | рного    | холдинг | директоров,   |
| сок       | общест   | «Родни  | для этого     |
| «Джей-с   | ва       | к».     | были          |
| эвен» – в | «Лиано   | 4       | серьезные     |
| списке    | зовский  | марта   | основания.    |
| лучших.   | молочн   | 1997 г. | Группа        |
| Высоку    | ый       | совет   | акционеров и  |
| ю         | комбин   | директо | членов        |
| оценку    | ат».     | ров     | совета        |
| можно     | 20%      | ЛМК,    | директоров    |
| поставит  | акций    | состоящ | АО            |
| ь и       | принадл  | ий из   | заподозрили   |
| молочно   | ежит     | пяти    | гендиректора  |
| й         | правите  | человек | в             |
| продукц   | льству   | ,       | финансово-х   |
| ии ЛМК.   | Москвы   | включа  | озяйственны   |
| Впрочем   | . ЛМК и  | я       | х             |
| , можно   | еще два  | Тамбов  | нарушениях.   |
| сказать и | «кефир   | а,      | Компромат     |
| по-друго  | ных»     | собралс | на Тамбова    |
| му:       | предпри  | я для   | необходимо    |
| продукц   | ятия –   | того,   | было          |
| ии        | Царицы   | чтобы   | проверить,    |
| «Вимм-Б   | нский    | прекрат | но            |
| илль-Да   | молочн   | ить     | приглашение   |
| нн».      | ый       | полном  | к разговору   |
| Ведь      | комбин   | очия    | Тамбов три    |
| ВБД не    | ат и     | Тамбов  | месяца        |
| партнер   | завод    | а и     | игнорировал.  |
| ЛМК, а    | детског  | назначи | А заводом     |
| практиче  | о        | ть      | все это время |
| ски       | молочн   | нового  | руководил по  |
| хозяин:   | ого      | генерал | телефону,     |
| он        | питания  | ьного   | ссылаясь на   |
| владеет   | вместе с | директо | болезни.      |

|          |          |          |              |
|----------|----------|----------|--------------|
| Тамбов   | комбин   | вызывает | его вывели с |
| –        | ата.     | ь        | комбината    |
| хороший  | Через    | милици   | под руки,    |
| произво  | несколь  | ю и      | уволители    |
| дственн  | ко       | вскрыва  | главного     |
| ик и как | часов    | ть       | бухгалтера,  |
| директор | по       | сейфы в  | взломали     |
| компани  | собстве  | ее       | сейфы,       |
| ю ВБД    | нному    | присутс  | украли       |
| вполне   | желани   | твии.    | печать. И    |
| устрани  | ю        | Тамбов   | лишь         |
| л. К его | уволит   | уверяет, | доблестные   |
| здоровь  | сь       | что 4    | действия     |
| ю ВБД    | главный  | марта    | местного     |
| относилс | бухгалт  | никакой  | УВД,         |
| я        | ер       | совет    | вызванного   |
| бережно: | Демент   | директо  | Тамбовым     |
| компани  | ьева.    | ров не   | для          |
| я        | Назначе  | заседал, | восстановлен |
| отправля | нному    | а на     | ия порядка и |
| ла его   | новому   | комбин   | справедливос |
| лечиться | гендире  | ат       | ти, «чтобы   |
| в        | ктору    | «ворвал  | город не     |
| Швейца   | Пласти   | ось»     | остался без  |
| рию.     | нину     | руковод  | молока»,     |
| Как      | Тамбов   | ство     | позволили    |
| только   | и        | ВБД с    | гонимому     |
| речь     | Демент   | «лицам   | директору    |
| зашла о  | ьева     | и        | вернуться в  |
| назначен | отказал  | кавказс  | свой         |
| ии       | ись      | кой      | «разграбленн |
| нового   | передат  | национа  | ый» кабинет. |
| директор | ь печать | льности  | Основной     |
| а        | и        | » и      | аргумент,    |
| комбина  | докуме   | объявил  | которым      |
| та,      | нты      | о, что   | Тамбов       |
| Тамбов,  | комбин   | «они     | поддерживае  |
| хлопнув  | ата.     | здесь    | т версию «я  |
| дверью,  | Пришло   | хозяева  | хороший –    |
| ушел с   | сь       | », что   | они плохие», |

|           |         |          |
|-----------|---------|----------|
| – это то, | ых. А   | Москва   |
| что       | чтобы   | не       |
| часть     | не      | могла    |
| работни   | отдават | назначи  |
| ков       | ь       | ть       |
| Лианозо   | предпоч | директо  |
| вского    | тение   | ра       |
| подписа   | ни      | силой –  |
| ли        | одной   | предпри  |
| письмо-   | из      | ятие-то  |
| обращен   | конфли  | частное. |
| ие к      | ктующи  | Из       |
| Лужкову   | х       |          |
| и         | сторон, |          |
| собралис  | правите |          |
| ь на      | льство  |          |
| митинг с  | Москвы  |          |
| требован  | предло  |          |
| ием       | жило    |          |
| вернуть   | назначи |          |
| Тамбова   | ть на   |          |
| на        | должно  |          |
| должнос   | сть     |          |
| ть        | директо |          |
| директор  | ра      |          |
| а.        | «третье |          |
|           | лицо» – |          |
| Комисси   | директо |          |
| я по      | ра      |          |
| рассмотр  | Москов  |          |
| ению      | ского   |          |
| конфлик   | завода  |          |
| та к 12   | детског |          |
| апреля    | о       |          |
| должна    | питания |          |
| была      | Орлова. |          |
| определ   | Ситуац  |          |
| ить       | ия была |          |
| правых и  | деликат |          |
| виноват   | ная:    |          |



|          |          |           |               |
|----------|----------|-----------|---------------|
| пяти     | выяснит  | тся       | ВБД –         |
| членов   | ь, какие | добрая    | захватчик     |
| совета   | сегодня  | сотня     | комбината.    |
| директор | на       | возбуж    | На ЛМК до     |
| ов трое  | комбин   | денных    | сих пор не    |
| (от ВБД) | ате      | работни   | понимают,     |
| согласил | организ  | ков       | что они       |
| ись с    | ационн   | комбин    | работают в    |
| этим.    | о-право  | ата, и    | акционерном   |
| Против   | вые и    | совеща    | обществе,     |
| были     | финанс   | ние       | которое       |
| Тамбов   | ово-хоз  | превра    | действует по  |
| и его    | йствен   | щается    | уставу, ими   |
| заместит | ные      | Бог       | же и          |
| ель.     | пробле   | знает во  | принятому.    |
| Вот что  | мы, мы   | что.      | Сам Тамбов    |
| говорил  | пока     | Таких     | делает вид,   |
| Голован  | только   | пример    | что он этого  |
| ов –     | успокаи  | ов я      | не понимает.  |
| глава    | ваем     | могу      | Работники     |
| конфлик  | людей.   | привест   | устава не     |
| тной     | Наприм   | и         | читали,       |
| комисси  | ер, мы   | много.    | поэтому им    |
| и:       | извещае  | Если же   | легко         |
| «Тамбов  | м        | говорит   | поверить      |
| ведет    | Тамбов   | ь не о    | словам        |
| себя как | а,       | форме,    | директора,    |
| во время | только   | а о сути  | что без него  |
| скандала | его, об  | действи   | завод рухнет, |
| на       | очередн  | й         | так как       |
| коммуна  | ом       | Тамбов    | попадет в     |
| льной    | совеща   | а, то его | руки          |
| кухне.   | нии. И   | вину я    | бандитов». В  |
| Вместо   | вдруг    | вижу в    | тот период    |
| того,    | вместе с | том, что  | важно было    |
| чтобы    | ним в    | он        | выяснить,     |
| разбират | назначе  | внушае    | почему        |
| ь        | нное     | т         | комбинат      |
| докумен  | время    | людям,    | остановился   |
| ты и     | появляе  | что       | с 5 по 8      |

|          |         |         |               |
|----------|---------|---------|---------------|
| марта?   | день    | я вышла | были знать    |
| Ответ    | простоя | из      | давно.        |
| был      | лишил   | кризиса | Представите   |
| найден – | предпри | ».      | ли ВБД        |
| была     | ятие    |         | полагали, что |
| намерен  | оборота | Конечн  | конфликтной   |
| но       | в 4     | о,      | комиссии не   |
| выведен  | млрд    | страсти | составит      |
| а из     | руб.    | на      | труда         |
| строая   | «Еще    | комбин  | определить    |
| автомати | пару    | ате     | их заслуги в  |
| зирован  | недель  | улеглис | том, что      |
| ная      | простоя | ь не    | комбинат      |
| система  | , и нам | скоро.  | выжил: вся    |
| произво  | действи | Работни | полученная    |
| дства.   | тельно  | кам     | на            |
| Из       | пришло  | ЛМК     | предприятия   |
| централь | сь бы   | следова | х холдинга    |
| ного     | увольня | ло      | прибыль       |
| компьют  | ть      | объясни | реинвестиро   |
| ера      | людей,  | ть, что | валась в      |
| украли   | –       | ВБД –   | основное      |
| электрон | сообщи  | инвесто | производство  |
| ные      | л член  | р, а не | . По          |
| платы, а | совета  | просто  | предоставлен  |
| из всех  | директо | «держат | ной           |
| технолог | ров     | ель»    | информации,   |
| ических  | Чвертки | акций.  | с 1994 по     |
| линий –  | н. –    | То есть | 1996 г. ВБД   |
| програм  | Частное | объясни | самостоятель  |
| мное     | предпри | ть то,  | но вложила в  |
| обеспече | ятие не | что при | рекламу       |
| ние. 18  | может   | нормаль | ЛМК более 6   |
| марта    | позволи | ном     | млн. долл. В  |
| технику  | ть себе | руковод | целом за три  |
| привели  | стоять. | стве    | года          |
| в        | К       | предпри | компания      |
| порядок. | счастью | ятия    | ВБД вложила   |
| Но       | ,       | люди    | в комбинат    |
| каждый   | ситуаци | должны  | около 60      |

|          |          |          |
|----------|----------|----------|
| млрд.    | три      | истинну  |
| руб.     | года     | ю        |
| Действи  | после    | причин   |
| я        | начала   | у        |
| Тамбова  | сотрудн  | раздора. |
| выгляде  | ичества, | Не       |
| ли более | понял,   |          |
| чем      | что      |          |
| странно. | ВБД –    |          |
| Ведь он  | «захват  |          |
| остался  | чик и    |          |
| не       | враг»,   |          |
| только   | понять   |          |
| членом   | очень    |          |
| совета   | трудно.  |          |
| директор | Вот что  |          |
| ов       | говорил  |          |
| предпри  | Голован  |          |
| ятия, но | ов:      |          |
| и        | «Нет     |          |
| являлся  | сомнен   |          |
| владелец | ий, что  |          |
| ем 30%   | до       |          |
| акций    | самого   |          |
| холдинг  | последн  |          |
| а, в     | его      |          |
| который  | времени  |          |
| входят   | ситуаци  |          |
| три      | я всех   |          |
| упомяну  | устроив  |          |
| тых уже  | ала, и   |          |
| завода и | прежде   |          |
| ВБД.     | всего    |          |
| Почему   | Тамбов   |          |
| член     | а. Я не  |          |
| совета   | могу     |          |
| директор | ручаться |          |
| ов АО    | я за то, |          |
| «вдруг», | что мы   |          |
| через    | найдем   |          |

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| исключе<br>но, что<br>комисси<br>я примет<br>решение<br>не<br>обнарод<br>овать<br>полность<br>ю итоги<br>своих<br>расследо<br>ваний». | та?<br>4.<br>Какие<br>методы<br>разреше<br>ния<br>конфли<br>кта<br>были<br>примен<br>ены?<br>Какие,<br>на ваш<br>взгляд,<br>можно<br>было<br>бы<br>примен<br>ить<br>еще? | названн<br>ых<br>organiz<br>аций?<br><br>СИТУА<br>ЦИЯ<br>ДЛЯ<br>АНАЛИ<br>ЗА 2<br><br><b>Сопрот<br/>ивлени<br/>е</b><br><br>Многон<br>ационал<br>ьная<br>корпора<br>ция<br>«Сатур<br>н»<br>начала<br>свои<br>операци<br>и в<br>России<br>с<br>создани<br>я трех<br>совмест<br>ных<br>предпри<br>ятий:<br>СП<br>«Восток<br>»,<br>«Центр<br>» и | «Запад». На<br>одном из<br>первых<br>совещаний<br>по<br>определению<br>стратегии<br>управления<br>этими<br>компаниями,<br>проводимым<br>региональны<br>м<br>вице-президе<br>нтом, было<br>принято<br>решение о<br>необходимос<br>ти обучения<br>всех<br>руководител<br>ей основам<br>управления<br>финансами.<br>Разработка<br>программы и<br>организация<br>проведения<br>обучения<br>была<br>поручена<br>регионально<br>му директору<br>по<br>человечески<br>м ресурсам.<br>После трех<br>месяцев<br>напряженной<br>работы |
| <i>ВОПРОС<br/>Ы</i>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1. К<br>какому<br>типу<br>конфлик<br>тов<br>относитс<br>я<br>скандал<br>на ЛМК?                                                       | 5. Как<br>быстрее<br>успокои<br>ть<br>коллект<br>ив?                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2. Каков<br>уровень<br>конфлик<br>та и как<br>он<br>отразилс<br>я на<br>работе<br>предпри<br>ятия?                                    | 6. Что<br>можно<br>сказать<br>об<br>управле<br>нческой<br>этике и<br>социаль<br>ной<br>ответст<br>венност<br>и<br>руковод<br>ства                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.<br>Каковы<br>причины<br>конфлик                                                                                                    |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|          |         |         |              |
|----------|---------|---------|--------------|
| финанси  | человеч | увидел  | а, а также   |
| стов из  | еским   | ответ   | подробно     |
| штаб-ква | ресурса | одного  | описав       |
| ртиры    | м       | из      | стоящие      |
| «Сатурн  | остался | директо | перед        |
| а» и     | очень   | ров,    | учебной      |
| препода  | доволен | отказыв | программой   |
| вателей  | програм | ающего  | задачи и ее  |
| местной  | мой и   | ся      | содержание.  |
| школы    | направи | направи | Через три    |
| управле  | л       | ть      | дня был      |
| ния была | письмо  | своих   | получен      |
| создана  | в       | сотрудн | ответ, в     |
| пятидне  | каждое  | иков на | котором      |
| вная     | из      | «неизве | директор СП  |
| програм  | совмест | стное   | сообщал, что |
| ма,      | ных     | ему     | его          |
| раскрыв  | предпри | обучени | руководител  |
| ающая    | ятий с  | е».     | и «еще не    |
| основы   | предло  | Директ  | созрели для  |
| управле  | жением  | ор по   | этой         |
| ния      | направи | человеч | программы».  |
| финанса  | ть по 5 | еским   | В результате |
| ми в     | руковод | ресурса | на первой    |
| совреме  | ителей  | м       | программе    |
| нной     | на      | обратил | обучались    |
| корпора  | первую  | ся к    | 10, а не 15  |
| ции и    | програм | нему с  | человек, и   |
| специфи  | му      | ответны | корпорация   |
| ку       | обучени | м       | понесла      |
| америка  | я.      | письмо  | финансовые   |
| нской и  | К       | м,      | убытки.      |
| отечеств | своему  | потребо |              |
| енной    | большо  | вав     |              |
| систем   | му      | выполн  |              |
| бухгалте | удивлен | ить     |              |
| рского   | ию на   | решени  |              |
| учета.   | следую  | е       |              |
| Директо  | щий     | вице-пр |              |
| р по     | день он | езидент |              |

|                                                                                          |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ВОПРОСЫ                                                                                  | директору по человеческим ресурсам?                                                           | ения плотных работ. Он превосходил разбирался в древесине и покупатели ценили его советы. Однако Билл оказался я никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длительные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, | и оставлял мусор, убирать который приходилось другим.<br><br>Управляющий Кен промучился с Биллом два года, пока не нашел, наконец, подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил, что |
| 1. В чем причины возникшего конфликта?                                                   | СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Как Вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам, действия директора СП? | «Берегись, хозяин» 41<br>41 Сост. по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства . С. 263 – 264. |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Как можно было бы избежать конфликта?                                                 | Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения                      |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4. Как разрешить конфликт?                                                               |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Что делать в сложившейся ситуации?                                                    |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

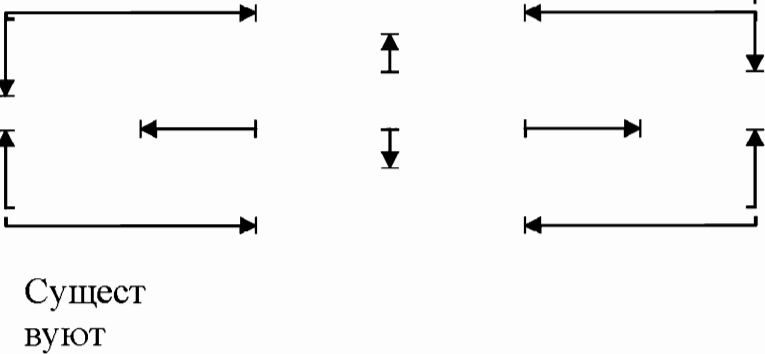
|           |               |         |
|-----------|---------------|---------|
| поскольку | о             | ерны ли |
| у не      | начальн       | действи |
| было      | ика           | я       |
| официал   | Билла,        | управля |
| ьной      | никогда       | ющего,  |
| оценки,   | не            | предпри |
| постольк  | доходил       | нявшег  |
| у он      | и до          | о       |
| считал    | этого         | попытк  |
| вправе    | руки, и       | у       |
| рассматр  | последн       | уволить |
| ивать     | ие три        | работни |
| свою      | года          | ка?     |
| работу    | она           | Может   |
| как       | вообще        | ли он   |
| соответс  | этим не       | это     |
| твующу    | занимал       | сделать |
| ю         | ась.          | ?       |
| принято   |               | 4.      |
| му        | <i>ВОПРОС</i> | Какие   |
| стандарт  | <i>Ы</i>      | аргумен |
| у.        | 1.            | ты      |
| В         | Какого        | могут   |
| компани   | типа          | предста |
| и         | конфли        | вить    |
| существ   | кт            | Кен и   |
| овала     | возник        | Джейн,  |
| система   | в             | которые |
| ежегодн   | компан        | доказал |
| ой        | ии?           | и бы    |
| письмен   | 2.            | предста |
| ной       | Каковы        | вителю  |
| оценки    | причин        | профсо  |
| качества  | ы             | юза     |
| произво   | данного       | справед |
| дства,    | конфли        | ливость |
| однако у  | кта?          | увольне |
| Джейн,    | 3.            | ния     |
| непосред  | Правом        | Билла?  |
| ственног  |               |         |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ГЛАВА<br/>13.<br/>УПРАВ<br/>ЛЕНИЕ<br/>ИЗМЕН<br/>ЕНИЯМ<br/>И В<br/>ОРГАН<br/>ИЗАЦИ<br/>И</b> | ения.<br>4. Концеп<br>ция<br>организа<br>ционн<br>ого<br>развити<br>я.                                                                                                                                              | ия,<br>перестр<br>аиватьс<br>я,<br>адаптир<br>оваться<br>к<br>постоян<br>но<br>меняю<br>щейся<br>среде<br>или, что<br>еще<br>более<br>важно,<br>способн<br>ость<br>изменят<br>ь саму<br>среду<br>являетс<br>я<br>важней<br>шей<br>характе<br>ристико<br>й<br>сегодня<br>шних<br>организа<br>ций,<br>обеспеч<br>ивающе<br>й их<br>конкуре<br>нтоспос<br>обность<br>и<br>выжива | ние в<br>долгосрочно<br>й<br>перспективе.<br><br><b>Организаци<br/>онное<br/>изменение</b><br>можно<br>определить<br>как процесс<br>освоения<br>организацией<br>новой идеи,<br>типа<br>поведения<br>или как<br>любое<br>относительн<br>о<br>самостоятель<br>ное<br>видоизменен<br>ие какого-то<br>ее элемента.<br>Примерами<br>крупных<br>изменений<br>могут быть<br>освоение<br>улучшенной<br>технологии,<br>создание<br>нового<br>продукта,<br>необходимог<br>о рынку,<br>совершенств<br>ование<br>организацио |
| <i>Основные<br/>е<br/>вопросы</i>                                                              | Современные<br>организации,<br>действующие в<br>сложной,<br>динамичной<br>среде с<br>высоким<br>уровнем<br>неопределеннос<br>ти,<br>должны<br>непрерывно<br>изменяться.<br>Умение<br>осуществлять<br>эти<br>изменен |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.<br>Природа<br>и типы<br>организационных<br>изменений.                                       |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.<br>Модель<br>и этапы<br>процесса<br>управления<br>изменениями.                              |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.<br>Причины<br>сопротивления<br>переменам и<br>методы<br>их<br>преодо                        |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>нной<br/>структур<br/>ы,<br/>обучени<br/>е и<br/>повыше<br/>ние<br/>квалифи<br/>кации<br/>работни<br/>ков,<br/>формиро<br/>вание<br/>соответс<br/>твующей<br/>корпорат<br/>ивной<br/>культур<br/>ы с<br/>новыми<br/>ценностя<br/>ми,<br/>традици<br/>ями,<br/>стилем<br/>управле<br/>ния.<br/>Все<br/>изменен<br/>ия в<br/>организа<br/>ции<br/>можно<br/>свести к<br/>двум<br/>видам:<br/><b>операци<br/>онным<br/>изменен<br/>иям,</b></p> | <p>связанн<br/>ым с<br/>улучше<br/>нием<br/>произво<br/>дственн<br/>ых<br/>процесс<br/>ов,<br/>процеду<br/>р, и к<br/><b>трансф<br/>ормаци<br/>онным<br/>измене<br/>ниям,</b><br/>направл<br/>енным<br/>на<br/>обновле<br/>ние<br/>organiz<br/>ации в<br/>целом,<br/>переори<br/>ентаци<br/>ю ее<br/>функци<br/>онирова<br/>ния.<br/>Основн<br/>ые типы<br/>изменен<br/>ий – это<br/>изменен<br/>ия<br/>миссии<br/>и целей,<br/>стратег<br/>ии,</p> | <p>техноло<br/>гии,<br/>структу<br/>ры,<br/>продукт<br/>а,<br/>людей и<br/>культур<br/>ы (рис.<br/>62).</p> <p>Структур<br/>а<br/>Стратегия<br/>Культура/<br/>Люди<br/>Продукты<br/>Технолог<br/>ия</p> | <p>плановые и<br/>стихийные<br/>изменения.<br/>Первые<br/>осуществляю<br/>тся в<br/>соответствии<br/>с<br/>разработанно<br/>й стратегией,<br/>планом, в</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Рис. 62.  
Типы  
организа  
ционных  
изменени  
й



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| котором<br>организа<br>ция<br>пытается<br>спрогноз<br>ировать<br>свои<br>действия<br>с учетом<br>будущих<br>событий.<br>Для<br>этого<br>изучают<br>ся<br>тенденц<br>ии<br>развития<br>внешней<br>среды,<br>ее<br>возможн<br>ости и<br>угрозы,<br>а также<br>сильные<br>и слабые<br>стороны<br>организа<br>ции.<br>Цель<br>таких<br>планов –<br>подготов<br>ить<br>организа<br>цию к<br>возможн<br>ым<br>изменен | иям<br>среды,<br>противо<br>стоять<br>неблаго<br>приятн<br>ым<br>воздейс<br>твиям<br>случайн<br>ых<br>факторо<br>в.<br><br>Стихий<br>ные<br>(реакти<br>вные)<br>изменен<br>ия – это<br>непреду<br>смотрен<br>ные<br>ответны<br>е<br>действи<br>я<br>организ<br>ации на<br>непредв<br>иденны<br>е<br>обстоят<br>ельства<br>по мере<br>их<br>возникн<br>овения.<br>Поэтом<br>у, как | правило<br>, они<br>осущест<br>вляются<br>в<br>условия<br>х<br>нехватк<br>и<br>времени<br>,<br>бывают<br>недоста<br>точно<br>продум<br>аны и<br>не<br>позволя<br>ют<br>эффект<br>ивно<br>адаптир<br>оваться<br>к<br>окруже<br>нию.<br>Часто<br>после<br>таких<br>перемен<br>потребн<br>ость в<br>управля<br>емых<br>изменен<br>иях<br>возраст<br>ает.<br><br>Сущест | вуют<br>факторы,<br>которые<br>активизирую<br>т<br>необходимос<br>ть изменений<br>в<br>организации:<br>□<br>ускоренная<br>разработка<br>новых видов<br>продуктов<br>под<br>воздействие<br>м<br>научно-техни<br>ческого<br>прогресса в<br>условиях<br>жесткой<br>конкуренции<br>;<br>□<br>интенсивное<br>внедрение<br>инновационн<br>ых<br>технологий;<br>□<br>систематичес<br>кое<br>внедрение<br>новых<br>методов<br>организации<br>и управления<br>производство<br>м на базе |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| активног<br>о<br>использо<br>вания<br>компьют<br>ерной<br>техники.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | централ<br>изацией<br>и<br>децентр<br>ализаци<br>ей в<br>управле<br>нии в<br>зависим<br>ости от<br>изменен<br>ия<br>стратег<br>ических<br>приорит<br>етов;<br>усилени<br>е<br>програм<br>мно-цел<br>евого<br>управле<br>ния для<br>концент<br>рации<br>ресурсо<br>в<br>компан<br>ии на<br>наиболе<br>е<br>перспек<br>тивные<br>направл<br>ения<br>различн<br>ых<br>исследо<br>ваний и<br>крупны | х<br>проекто<br>в.<br><input type="checkbox"/><br><i>Измене<br/>ния в<br/>аппара<br/>те<br/>управле<br/>ния –<br/>перегру<br/>ппировк<br/>а<br/>подразд<br/>елений,<br/>изменен<br/>ия в<br/>системе<br/>распред<br/>еления<br/>полном<br/>очий и<br/>ответст<br/>венност<br/>и, в<br/>координ<br/>ационн<br/>ых и<br/>интегра<br/>ционны<br/>х<br/>механиз<br/>мах,<br/>деления<br/>на<br/>отделы,<br/>управле<br/>нческой<br/>иерархи<br/>и.</i> | <input type="checkbox"/> <i>Изменения<br/>в функциях<br/>управления –<br/>упор на<br/>стратегическ<br/>ое<br/>планировани<br/>е, контроль<br/>качества<br/>продукции<br/>на всех<br/>этапах<br/>жизненного<br/>цикла,<br/>придание<br/>большого<br/>значения<br/>вопросам,<br/>связанным с<br/>производство<br/>м и<br/>управлением<br/>персоналом,<br/>мотивирован<br/>ие<br/>работников<br/>на<br/>разработку<br/>новых идей,<br/>направленны<br/>х на<br/>повышение<br/>эффективнос<br/>ти<br/>деятельности<br/>фирмы,<br/>усиление<br/>внимания к<br/>маркетингов<br/>ой</i> |
| Одной<br>из самых<br>распрост<br>раненны<br>х форм<br>изменен<br>ий в<br>организа<br>ции<br>являютс<br>я<br>структур<br>ные<br>изменен<br>ия, к<br>которым<br>относятс<br>я:<br><input type="checkbox"/><br><i>Изменен<br/>ия в<br/>принцип<br/>ах<br/>управлен<br/>ия –<br/>оператив<br/>ное<br/>изменен<br/>ие<br/>соотнош<br/>ения<br/>между</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|          |         |
|----------|---------|
| деятельн | в       |
| ости.    | коопера |
| □        | ции и   |
| Изменен  | специал |
| ия в     | изации. |
| хозяйств |         |
| енной    | Особое  |
| деятель  | место   |
| ности –  | занима  |
| изменен  | ют      |
| ие       | изменен |
| технолог | ия      |
| ии и     | целей и |
| технолог | людей.  |
| ического |         |
| процесса |         |
| в        |         |
| организа |         |
| ции,     |         |
| изменен  |         |
| ие       |         |
| структур |         |
| ы        |         |
| рабочей  |         |
| силы,    |         |
| примене  |         |
| ние      |         |
| гибких   |         |
| систем   |         |
| автомати |         |
| зирован  |         |
| ного     |         |
| произво  |         |
| дства,   |         |
| углублен |         |
| ие       |         |
| межфир   |         |
| менного  |         |
| сотрудн  |         |
| ичества  |         |

|           |               |         |               |
|-----------|---------------|---------|---------------|
| Цели      | обнару        | органи  | изменения в   |
| необход   | живаетс       | ации.   | самых людях,  |
| имо       | я с           | Такая   | их надо       |
| изменять  | помощь        | модифи  | скоординиро   |
| , так как | ю             | кация   | вать с        |
| для       | систем        | охватыв | другими       |
| выживан   | ы             | ает     | изменениями   |
| ия        | контрол       | техниче | .             |
| организа  | я,            | скую    | Модель        |
| ции       | которая       | подгото | плановых      |
| руководс  | информ        | вку,    | изменений     |
| тво       | ирует         | подгото | представлена  |
| должно    | руковод       | вку к   | на рис. 63. В |
| это       | ство об       | межлич  | ней процесс   |
| делать в  | относит       | ностно  | изменений     |
| соответс  | ельной        | му и    | разбивается   |
| твии с    | эффект        | группов | на пять       |
| изменен   | ивности       | ому     | последовател  |
| иями      | органи        | общени  | ьных этапов:  |
| внешней   | ации в        | ю,      | 1) на         |
| среды и   | целом и       | мотивац | организацию   |
| самой     | ее            | ию,     | воздействую   |
| организа  | подразд       | оценку  | т внутренние  |
| ции.      | елений.       | качеств | и внешние     |
| Видоизм   |               | а       | силы,         |
| енение    | <i>Измене</i> | выполн  | которые       |
| целей     | <i>ния в</i>  | ения    | вызывают      |
| необход   | <i>людях</i>  | работы, | необходимос   |
| имо для   | предпол       | повыше  | ть            |
| всех      | агают         | ние     | изменений;    |
| организа  | модифи        | квалиф  | 2)            |
| ций,      | кацию         | икации, | менеджеры     |
| даже для  | возмож        | формир  | изучают эти   |
| самых     | ностей,       | ование  | воздействия   |
| успешны   | установ       | групп.  | и осознают    |
| х.        | ок и          | Чтобы   | необходимос   |
| Необход   | поведен       | успешн  | ть перемен;   |
| имость    | ия            | о       | 3)            |
| смены     | персона       | провест | осознанная    |
| целей     | ла            | и       | потребность   |

изменений и их внедрение; 4) изменения осуществляются; 5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимыми элементом организации.

Воздействие внешней среды

Необходимость изменений Подкрепление изменений

Иницирование изменений Осуществление изменений Возможности и угрозы

внешней среды

Воздействие внутренних среды

Оценка

соответствия Содействие исследованию Преодоление сопротивления Превращение из-

организации тенденциям, новаторства изменения изменений в необ-

циях развития среды. ству, внедрению с использованием и- ходимый элемент Сильные и слабые Определены необходимые изобретений, ем анализа силовой- организации на стороны организации, димых изменений в создание венчур- го поля и тактиче- основе положи- ее цели, проблемы, технологии, продукте, ных команд ких приемов

тельных резуль-

потребности структуре, культуре, татов

людях

Рис. 63. Модель процесса управления изменениями

Рассмотр

рим представленную модель более подробно. **Воздействие внешней среды,** появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из ее факторов прямого или косвенного воздействия. А именно: потребители,



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| конкурен-<br>тств,<br>поставщи-<br>ков,<br>собствен-<br>ников,<br>рынка<br>рабочей<br>силы,<br>контроль<br>ирующей<br>и<br>регулиру-<br>ющих<br>органов,<br>а также<br>состояние<br>экономи-<br>ки в<br>целом,<br>социально-<br>культурные,<br>политико-<br>правовые,<br>технологиче-<br>ские<br>и<br>международ-<br>ных<br>факторов. | и<br>изменений,<br>связаны<br>с<br>производствен-<br>ной<br>деятель-<br>ностью<br>организации,<br>ее<br>целями<br>и<br>возмож-<br>ностями<br>их<br>достиже-<br>ния.<br>Здесь<br>выявляются<br>потенци-<br>ал<br>организации,<br>ее<br>силы<br>и<br>слабые<br>стороны<br>в<br>разных<br>функци-<br>ональ-<br>ных<br>обла-<br>стях.<br>Сопоста-<br>вление | внешних<br>и<br>внутрен-<br>них<br>импуль-<br>сов,<br>осознан-<br>ие<br>несоответ-<br>ствия<br>между<br>средой<br>и<br>организ-<br>ацией,<br>сущест-<br>вующим<br>и<br>необход-<br>имым<br>уров-<br>нем<br>произ-<br>водствен-<br>ности,<br>эффек-<br>тивности<br>и<br>качеств<br>а<br>приводя-<br>т к<br>понима-<br>нию<br>необход-<br>имости<br>пере-<br>мен. Это<br>понима-<br>ние | предопределяет<br>последующие<br>действия по<br>созданию<br>нового<br>продукта,<br>внедрению<br>современной<br>технологии,<br>системы<br>мотивации<br>персонала,<br>формирование<br>культурных<br>ценностей,<br>перестройке<br>структуры<br>управления и<br>т.д.<br>В 60-70-е<br>годы<br>руководителям<br>компаний<br>требовались,<br>в первую<br>очередь,<br>наличие<br>технических<br>знаний в<br>области<br>деятельности<br>организации,<br>умение<br>принимать<br>решения,<br>дисциплини-<br>рованность,<br>настойчивость |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|           |               |         |                                   |
|-----------|---------------|---------|-----------------------------------|
| ь. В 80-е | мышлен        | х       | идей.                             |
| годы на   | ия,           | перемен | Наиболее                          |
| первое    | навыки        | ,       | эффективны                        |
| место     | коммун        | направл | следующие:                        |
| вышли     | икации,       | енные   | <input type="checkbox"/> изучение |
| такие     | умение        | на      | существующ                        |
| качества  | мотиви        | устране | его опыта                         |
| , как     | ровать        | ние     | решения                           |
| решител   | высоко        | несоотв | аналогичных                       |
| ьность,   | образов       | етствия | проблем;                          |
| жесткост  | анных         | между   | <input type="checkbox"/>          |
| ь,        | сотрудн       | organiz | содействие                        |
| практиче  | иков.         | ацией и | творчеству,                       |
| ские      | После         | средой  | новаторству,                      |
| навыки в  | осознан       | или     | проявлению                        |
| области   | ия            | более   | инициативы;                       |
| финансо   | необход       | мелкого | <input type="checkbox"/>          |
| в,        | имости        | несоотв | отстаивание                       |
| маркети   | реорган       | етствия | идеи,                             |
| нга,      | изации        | существ | доведение ее                      |
| продаж.   | наступа       | ующих   | до стадии                         |
| Сегодня   | ет            | операци | внедрения;                        |
| наиболее  | третий        | й и     | <input type="checkbox"/> создание |
| важным    | решаю         | процеду | венчурных                         |
| и         | щий           | р       | команд.                           |
| фактора   | этап          | принят  |                                   |
| ми        | управле       | ым в    | Первый                            |
| успеха    | ния           | organiz | способ                            |
| являютс   | изменен       | ации    | предполагает                      |
| я:        | иями –        | стандар | изучение                          |
| способн   | <b>иниции</b> | там.    | всех                              |
| ость      | <b>ровани</b> | Сущест  | имеющихся                         |
| изменять  | <b>е</b>      | вуют    | разработок                        |
| ся и      | <b>измене</b> | разные  | как внутри,                       |
| управлят  | <b>ний.</b>   | способ  | так и вне                         |
| ь         | Здесь         | ы       | организации,                      |
| перемен   | разраба       | стимул  | которые                           |
| ами,      | тывают        | ировани | могут быть                        |
| нестанда  | ся идеи       | я       | использован                       |
| ртность   | будущи        | поиска  | ы для                             |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| осущест<br>вления<br>необход<br>имых<br>изменен<br>ий. Этот<br>способ<br>не<br>исключа<br>ет<br>приглаш<br>ения<br>опытног<br>о<br>консульт<br>анта по<br>решени<br>ю<br>аналогич<br>ных<br>проблем.<br>Однако<br>данный<br>способ<br>имеет<br>определе<br>нные<br>ограниче<br>ния. Они<br>связаны<br>с<br>опасност<br>ью<br>примене<br>ния<br>старых<br>решений<br>к новым<br>проблем<br>ам и с | тем, что<br>многие<br>изменен<br>ия не<br>могут<br>быть<br>осущест<br>влены<br>на<br>основе<br>имеющ<br>ихся<br>знаний<br>и<br>опыта.<br>Поэтом<br>у<br>organiz<br>ация<br>должна<br>искать<br>новые<br>уникаль<br>ные<br>решени<br>я своих<br>пробле<br>м. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Необход<br>имость<br>инициир<br>ования<br>новых<br>оригина<br>льных<br>решений<br>для<br>выявлен<br>ных<br>проблем<br>означает<br>, что<br>способн<br>ость к<br>творчест<br>ву,<br>новаторс<br>тву, как<br>отдельн<br>ых<br>людей,<br>так и<br>целых<br>подразде<br>лений<br>должна<br>быть<br>встроена<br>в<br>организа<br>цию.<br>Такие<br>организа<br>ции<br>свободн<br>о<br>структур<br>ированы, | децентр<br>ализова<br>ны,<br>имеют<br>открыт<br>ые<br>каналы<br>коммун<br>икаций<br>и<br>эффект<br>ивные<br>систем<br>ы<br>подачи<br>рациона<br>лизатор<br>ских<br>предло<br>жений и<br>изобрет<br>ений.<br>Их<br>корпора<br>тивная<br>культур<br>а<br>отличае<br>тся<br>открыто<br>стью,<br>свободо<br>й<br>общени<br>я,<br>доброж<br>елатель<br>ностью,<br>участие<br>м в | обсужд<br>ении<br>новых<br>идей,<br>поощре<br>нием<br>ошибок.<br>Систем<br>а<br>вознагр<br>аждени<br>й в<br>таких<br>organiz<br>ациях<br>поддер<br>живает<br>нововве<br>дения.<br>Многие<br>програм<br>мы<br>партиси<br>пативно<br>го<br>управле<br>ния<br>родилис<br>ь из<br>желани<br>я<br>стимул<br>ировать<br>творчес<br>тво,<br>новатор<br>ство в<br>organiz<br>ации.<br>Каждый | человек<br>имеет<br>способность<br>к творчеству,<br>но есть особо<br>одаренные<br>люди,<br>которые<br>способны<br>увидеть<br>уникальные,<br>необычные<br>возможности<br>развития<br>организации<br>даже в<br>обычных<br>ситуациях.<br>Таких<br>работников<br>необходимо<br>специально<br>изыскивать и<br>создавать им<br>все условия<br>для работы.<br>В литературе<br>даны<br>характеристи<br>ки особо<br>творческих<br>людей,<br>включающие<br>профессиона<br>лизм,<br>оригинально<br>сть<br>мышления,<br>открытость<br>новым |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| концепц<br>иям,<br>идеям,<br>любозна<br>тельность<br>ь,<br>независи<br>мость,<br>отсутств<br>ие<br>авторите<br>тов,<br>целеустр<br>емленно<br>сть,<br>настойч<br>ивость,<br>оптимиз<br>м.<br>Если в<br>подразде<br>лении<br>создана<br>творческ<br>ая<br>атмосфе<br>ра и<br>генериру<br>ются<br>новые<br>идеи, то<br>возникае<br>т<br>необход<br>имость в<br>их<br>пропаган<br>де,<br>продвиж<br>ении и | реализа<br>ции. На<br>этом<br>этапе<br>должен<br>появить<br>ся<br>человек<br>,<br>которые<br>й<br>осознае<br>т<br>плодотв<br>орность<br>идеи,<br>объясня<br>ет и<br>отстаив<br>ает ее,<br>доводит<br>до<br>стадии<br>внедрен<br>ия,<br>посколь<br>ку сами<br>по себе<br>изменен<br>ия не<br>происхо<br>дят.<br>Часто<br>новая<br>идея<br>отверга<br>ется<br>руковод<br>ством<br>без | должно<br>й ее<br>прорабо<br>тки.<br>Послед<br>ний<br>способ<br>иниции<br>рования<br>перемен<br>–<br>создани<br>е<br>венчурн<br>ых<br>команд,<br>новой<br>совреме<br>нной<br>формы<br>содейст<br>вия<br>новатор<br>ству в<br>organiz<br>ации.<br>Венчур<br>ная<br>команда<br>– это<br>отдельн<br>ая,<br>самосто<br>ятельна<br>я<br>структу<br>рная<br>единица<br>,<br>существ | ующая вне<br>иерархическ<br>ой пирамиды<br>организации,<br>которая<br>отвечает за<br>разработку<br>основных<br>изобретений<br>и<br>инновационн<br>ых проектов.<br>Члены таких<br>команд<br>имеют<br>большую<br>свободу<br>творчества и<br>освобождают<br>ся от<br>необходимос<br>ти соблюдать<br>принятые в<br>организации<br>правила и<br>процедуры.<br>Венчурные<br>команды<br>малочисленн<br>ы и отделены<br>от компании,<br>чтобы<br>исключить<br>бюрократиче<br>ское<br>вмешательст<br>во.<br>Четвертый<br>этап<br>управления |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                |         |         |
|----------------|---------|---------|
| изменен        | виях    | кционал |
| иями –         | перемен | ьное    |
| <b>осущест</b> | ,       | поведен |
| <b>вление</b>  | подозре | ие во   |
| <b>изменен</b> | вая     | время   |
| <b>ий</b>      | угрозу  | осущест |
| предпол        | своему  | вления  |
| агает          | положе  | изменен |
| знание         | нию в   | ий.     |
| причин         | организ |         |
| сопроти        | ации.   |         |
| вления         | Ведь    |         |
| перемен        | неопред |         |
| ам и его       | еленнос |         |
| умелое         | ть      |         |
| преодол        | всегда  |         |
| ение.          | страшит |         |
| Таких          | . Когда |         |
| причин         | человек |         |
| нескольк       | подозре |         |
| о:             | вает    |         |
| 1.             | угрозу  |         |
| <i>Неопред</i> | своей   |         |
| <i>еленнос</i> | защище  |         |
| <i>ть.</i>     | нности, |         |
| Люди           | он      |         |
| могут          | реагиру |         |
| негативн       | ет,     |         |
| о              | выража  |         |
| относить       | я свое  |         |
| ся к           | отрицат |         |
| изменен        | ельное  |         |
| иям            | отноше  |         |
| только         | ние к   |         |
| из-за          | изменен |         |
| отсутств       | иям,    |         |
| ия             | или     |         |
| информа        | проявля |         |
| ции о          | ет      |         |
| последст       | дисфун  |         |

|                |                 |                |                    |
|----------------|-----------------|----------------|--------------------|
| 2.             | потребн         | ничего         | разных             |
| <i>Ощущен</i>  | ости.           | хороше         | подразделен        |
| <i>ие</i>      | 3.              | го не          | ий имеют           |
| <i>потерь.</i> | <i>Отсутс</i>   | принесу        | свои               |
| Люди           | <i>твие</i>     | т, не          | локальные          |
| сопроти        | <i>понима</i>   | решат          | цели, и            |
| вляются        | <i>ния и</i>    | существ        | нововведени        |
| перемен        | <i>доверия</i>  | ующих          | я могут            |
| ам, если       | .               | пробле         | умалить            |
| предпол        | Служа           | м, а           | результат          |
| агают,         | щие             | может          | деятельности       |
| что они        | часто не        | быть           | какого-либо        |
| приведу        | понима          | принесу        | подразделен        |
| т к            | ют              | т с            | ия.                |
| личным         | замысел         | собой          | 6.                 |
| потерям:       | изменен         | новые.         | <i>Отсутствие</i>  |
| полномо        | ий или          | 5.             | <i>необходимых</i> |
| чий,           | сомнева         | <i>Разные</i>  | <i>знаний,</i>     |
| власти,        | ются в          | <i>оценки</i>  | <i>навыков,</i>    |
| статуса,       | их              | <i>и цели.</i> | <i>умений,</i>     |
| престиж        | положи          | Авторы         | чтобы              |
| а,             | тельных         | идей, их       | справиться с       |
| оплаты,        | последс         | последо        | изменениями        |
| дополни        | твиях,          | ватели         | .                  |
| тельных        | не              | и люди,        | 7.                 |
| льгот и        | доверя          | которые        | <i>Встроенные</i>  |
| привиле        | ют              | должны         | <i>элементы</i>    |
| гий,           | руковод         | будут          | <i>сопротивлен</i> |
| социаль        | ителям,         | подверг        | <i>ия</i>          |
| ных            | так как         | нуться         | <i>переменам.</i>  |
| контакто       | уже             | перемен        | К ним              |
| в, то          | имели           | ам,            | относятся          |
| есть к         | негатив         | по-разн        | существующ         |
| снижени        | ный             | ому            | ие правила,        |
| ю              | опыт.           | оценива        | процедуры,         |
| удовлетв       | 4.              | ют             | политики,          |
| орения         | <i>Убежде</i>   | ситуаци        | нормы,             |
| какой-ли       | <i>ние, что</i> | ю.             | рабочие            |
| бо             | перемен         | Менедж         | методы,            |
|                | ы               | еры            | традиции,          |

|           |           |         |                    |
|-----------|-----------|---------|--------------------|
| философия | ческие    | Сущест  | существующих       |
| высшего   | (снижение | вуют    | методов            |
| руководс  | ие        | два     | уменьшения         |
| тва. Эти  | дохода    | основн  | или полного        |
| элемент   | или его   | ых      | устранения         |
| ы         | уменьш    | подхода | сопротивлен        |
| формиро   | ение в    | к       | ия.                |
| вались в  | будуще    | преодол | <b>Анализ</b>      |
| течение   | м);       | ению    | <b>«силового</b>   |
| длитель   | □         | сопроти | <b>поля»</b> (рис. |
| ного      | психоло   | вления  | 64)                |
| периода   | гически   | перемен | предложил          |
| времени,  | е         | ам:     | Курт Левин,        |
| стали     | (ощуще    | 1)      | который            |
| привычн   | ние       | анализ  | предполагал,       |
| ыми,      | неопред   | «силово | что                |
| необход   | елённос   | го      | изменения          |
| имыми,    | ти при    | поля»,  | являются           |
| поэтому   | изменен   | которы  | результатом        |
| от них    | ии        | й       | «борьбы»           |
| нелегко   | требова   | предпол | между              |
| отказать  | ний,      | агает   | движущими          |
| ся.       | обязанн   | определ | и                  |
| Таким     | остей,    | ение и  | противодейс        |
| образом   | методов   | изучени | твующими           |
| можно     | работы)   | е       | им силами.         |
| выделит   | ;         | факторо | Когда              |
| ь три     | □         | в,      | предлагается       |
| вида      | социаль   | способс | изменение,         |
| потенци   | но-псих   | твующи  | одни силы          |
| альных    | ологиче   | х и     | продвигают         |
| угроз     | ские      | препятс | его, другие        |
| при       | (утрата   | твующи  | препятствую        |
| осущест   | прести    | х       | т переменам.       |
| влении    | жа,       | изменен | Менеджер           |
| нововвед  | потеря    | иям;    | должен             |
| ений:     | статуса,  | 2)      | проанализир        |
| □         | лидиру    | использ | овать эти          |
| экономи   | ющей      | ование  | силы и             |
|           | роли).    |         | изменить           |

соотнош  
ение  
между  
ними в  
пользу  
движуц  
их сил.  
Это  
можно  
сделать  
тремя  
способа  
ми:  
1)  
усилить  
существ  
ующие  
движуц  
ие силы;  
2)  
ослабить  
существ  
ующие  
противо  
действи  
ующие  
силы;

|          |               |                |                    |
|----------|---------------|----------------|--------------------|
| 3)       | проводит      | □              | авление            |
| добавить | ть            | <i>предос</i>  | информации         |
| новые    | изменен       | <i>тавлени</i> | о проблемах        |
| движущ   | ие не         | <i>е</i>       | в                  |
| ие силы. | следует,      | <i>информ</i>  | организации        |
| Причем   | оно не        | <i>ации,</i>   | и                  |
| руководс | достигн       | объясне        | последствиях       |
| тво      | ет            | ние            | перемен. Это       |
| должно   | желаем        | сути           | убедит             |
| знать,   | ой цели.      | перемен        | сотрудников        |
| что      | Однако        | .              | в                  |
| лучшее   | если          | Улучше         | необходимос        |
| время    | данные        | ние            | ти изменений       |
| преодол  | силы          | коммун         | до их              |
| ения     | управля       | икаций         | осуществлен        |
| сопроти  | емы,          | в              | ия;                |
| вления   | следую        | organiz        | □                  |
| изменен  | щей           | ации с         | <i>привлечение</i> |
| иям –    | пробле        | целью          | работников к       |
| это      | мой           | увеличе        | принятию           |
| период   | станови       | ния            | решений.           |
| до их    | тся           | информ         | Это сделает        |
| возникн  | разрабо       | ированн        | их                 |
| ования.  | тка           | ости           | участником         |
| Если     | <b>методо</b> | людей.         | решения            |
| силы     | <b>в</b>      | Имеетс         | проблем,           |
| сопроти  | <b>сокращ</b> | я в виду       | убедит в           |
| вления   | <b>ения</b>   | обсужд         | необходимос        |
| не могут | <b>или</b>    | ение           | ти перемен,        |
| быть     | <b>преодо</b> | новых          | переключит         |
| достаточ | <b>ления</b>  | идей,          | внимание           |
| но       | <b>сопрот</b> | предло         | сотрудников        |
| сокраще  | <b>ивлени</b> | жений,         | на поиск           |
| ны или   | <b>я</b>      | меропр         | лучшего            |
| движущ   | <b>переме</b> | иятий в        | осуществлен        |
| ие силы  | <b>нам.</b>   | трудо          | ия перемен,        |
| достаточ | Данные        | ых             | сделает их         |
| но       | методы        | коллект        | активными          |
| увеличе  | включа        | ивах,          | сторонникам        |
| ны,      | ют:           | предост        | и изменений;       |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| □<br>поддерж<br>ку,<br>которая<br>означает<br>помощь<br>сотрудн<br>икам в<br>приспос<br>облении<br>к новой<br>обстанов<br>ке. Она<br>может<br>выражат<br>ься в<br>повыше<br>нном<br>внимани<br>и к<br>подчине<br>нным, их<br>трудност<br>ям,<br>страхам,<br>подозре<br>ниям<br>или в<br>организа<br>ции<br>дополни<br>тельной<br>професс<br>иональн<br>ой<br>подготов<br>ки и<br>повыше<br>нии<br>квалифи | кации;<br>□<br>перегов<br>оры и<br>соглаше<br>ния для<br>обеспеч<br>ения<br>одобрен<br>ия<br>нового.<br>Согласи<br>е людей<br>обеспеч<br>ивается<br>в обмен<br>на<br>какие-т<br>о<br>льготы,<br>выгоды:<br>дополн<br>ительну<br>ю<br>оплату,<br>новую<br>должно<br>сть,<br>обещан<br>ия<br>сохрани<br>ть<br>коллект<br>ив и<br>другие<br>привиле<br>гии;<br>□<br>коопта<br>цию — | предост<br>авление<br>негатив<br>но<br>настрое<br>нному<br>работни<br>ку,<br>играющ<br>ему<br>наиболе<br>е<br>активну<br>ю роль<br>в<br>сопроти<br>влении<br>перемен<br>ам,<br>права<br>приняти<br>я<br>решени<br>й о<br>введени<br>и<br>новшес<br>тв и их<br>осущест<br>влении;<br>□<br>маневри<br>рование<br>—<br>означае<br>т<br>выборо<br>чное<br>использ<br>ование | информации,<br>дозирование<br>ее, выдача<br>желаемого за<br>действительн<br>ое или<br>составление<br>четкого<br>графика<br>мероприятий<br>для оказания<br>воздействия<br>на<br>подчиненных<br>;<br>□<br>принуждение<br>—<br>использован<br>ие<br>формальной<br>власти для<br>прекращения<br>сопротивлен<br>ия под<br>угрозой<br>увольнения,<br>понижения<br>заработной<br>платы,<br>лишения<br>перспектив<br>продвижения<br>и т.д.<br><br>Каждый<br>имеет свои<br>преимуществ<br>а и<br>недостатки, |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

поэтому  
руковод  
ители  
должны  
развить  
в себе  
навыки  
точно  
оцениват  
ь  
ситуаци  
ю и  
выбират  
ь  
наиболее  
подходя  
щий  
метод.  
Таким  
образом,  
можно  
разработ  
ать  
нескольк  
о  
варианто  
в  
политик  
и  
внедрен  
ия  
нововвед  
ений в  
коллекти  
ве.

|                                                                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Директивная политика</i>                                                                   | иями в силу их неизбежности.                                                                                                                                                 | высказаться своё мнение и понимание сути нововведений.                                                                                                                            | ие нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведений, определяя их ответственность за достижение поставленных целей.                                                                      |
| <i>а. В этом случае нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива.</i> | <i>Политика переговоров.</i> Менеджер является инициатором нововведения, он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. | <i>Политика достижений.</i> Суть её состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрен | <i>Аналитическая политика.</i> Менеджер привлекает специалистов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют её и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные |
| <i>будут смиряться с изменен</i>                                                              | Члены коллектива могут                                                                                                                                                       | е коллектив на внедрен                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| проблем<br>ы.<br><i>Политик<br/>а проб и<br/>ошибок.</i><br>Менедж<br>ер не<br>может<br>определ<br>ить<br>проблем<br>у<br>достаточ<br>но чётко.<br>К<br>внедрен<br>ию<br>нововвед<br>ений<br>привлек<br>аются<br>группы<br>работни<br>ков,<br>которые<br>пробуют<br>подходы<br>к<br>решени<br>ю<br>проблем<br>ы и<br>учатся<br>на своих<br>ошибках | <b>ействую<br/>щие<br/>силы</b><br><br>Сопротив<br>ление<br>профсоюз<br>а<br>Необходи<br>мость<br>сокращен<br>ия<br>издержек<br><br><b>Закрyti<br/>е<br/>бизнес-ед<br/>иницы</b><br><br>Ответстве<br>нность за<br>судьбу<br>уволенны<br>х рабочих<br>Освобож<br>дение от<br>устаревш<br>его<br>производ<br>ства<br><br>Возможн<br>ая<br>будущая<br>потреб-<br>ность в<br>этом<br>подраздел<br>ении<br>Повышен | не<br>эффектив<br>ности<br>корпорац<br>ии<br><br>Рис. 64.<br><b>Примене<br/>ние<br/>анализа<br/>силового<br/>поля<br/>изменени<br/>й для<br/>приняти<br/>я<br/>решения<br/>о<br/>закрyti<br/>и<br/>бизнес-ед<br/>иницы в<br/>корпорац<br/>ии</b><br><br>Важно<br>не<br>только<br>провест<br>и<br>анализ<br>силовог<br>о поля,<br>но<br>выявить<br>и<br>классиф<br>ицирова<br>ть<br>отдельн<br>ых<br>работни | ков<br>организации<br>по<br>отношению к<br>проводимым<br>изменениям<br>– являются<br>ли они их<br>сторонникам<br>и или<br>противникам<br>и. Анализ<br>потенциальн<br>о возможных<br>сил<br>сопротивлен<br>ия позволяет<br>выявить<br>отдельных<br>членов<br>организации<br>или же те<br>группы в<br>организации,<br>которые<br>будут<br>оказывать<br>сопротивлен<br>ие<br>изменениям,<br>и |
| <b>Побужда<br/>ющие<br/>силы<br/>Противод</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов: <input type="checkbox"/> | интервью, анкетирования, наблюдений должно пытаться являться выяснитель, какой тип реакции на изменение будет преобладавать в организации, какую позицию займут сотрудники (см. рис. 65). Конкретизируя сторонников и противников перемен, можно выделить следующие | типы людей по их отношению к нововведениям: <input type="checkbox"/> новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования чего-либо; <input type="checkbox"/> энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и | обоснованности; <input type="checkbox"/> рационалисты – принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений; <input type="checkbox"/> нейтралы – люди, не склонные верить на слово полезному предложению; <input type="checkbox"/> скептики – люди, способные стать хорошими контролёрами проектов и предложений, но тормозящие нововведения; <input type="checkbox"/> консерваторы |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ы – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом; □ *ретрограды* – люди, автоматически отрицающие всё новое.

Открытое

Сторонник  
Противник

Пассивный  
Опасный

сторонник  
элемент

Проявление  
отношения  
к  
изменению

Принимается  
Не  
принимается

Скрытое  
Рис. 65.  
**Матрица  
«изменение –  
сопротивление»** 42  
42

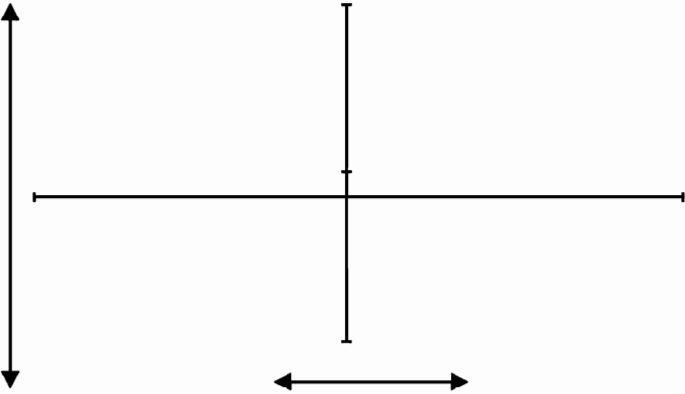
Организационное  
поведение / Под  
ред. Г.Р.  
Латфуллина, О.Н.  
Громовой

. –  
СПб.: Питер, 2006.  
С.315.

Последний  
этап  
управления  
изменением

иями – подкрепление нового поведения, отношений на основе концентрации внимания на высоких результатах. Новое становится

должны окончательно убедиться, что изменение



устойчивым, привычным состоянием организации. Работники

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| выгодно<br>как<br>организа<br>ции, так<br>и им<br>лично.<br>Возмож<br>ные<br>способы<br>подкреп<br>ления:<br>похвала<br>за<br>достигну<br>тые<br>успехи<br>на<br>основе<br>нововвед<br>ений,<br>продвиж<br>ение по<br>службе,<br>повыше<br>ние<br>оплаты<br>труда за<br>более<br>высокую<br>произво<br>дительно<br>сть и<br>качество<br>.<br>Совреме<br>нная<br>организа<br>ция<br>должна<br>быть | готова к<br>восприя<br>тию<br>непрер<br>ывных<br>изменен<br>ий,<br>поэтому<br>руковод<br>ство<br>при<br>проекти<br>ровании<br>и<br>управле<br>нии<br>организ<br>ацией<br>должно<br>встроит<br>ь в нее<br>эту<br>восприи<br>мчивост<br>ь.<br>Осозна<br>ние<br>данного<br>процесс<br>а<br>привело<br>к<br>создани<br>ю<br>концеп<br>ции<br>организ<br>ационн<br>ого<br>развити | я (ОР).<br>Концеп<br>ция<br>возникл<br>а в<br>конце<br>1960-х<br>годов.<br>Она<br>подчерк<br>ивает<br>необход<br>имость<br>система<br>тическо<br>го<br>обследо<br>вания<br>организ<br>ации,<br>планиро<br>вания и<br>реализа<br>ции<br>непрер<br>ывных<br>организ<br>ационн<br>ых<br>изменен<br>ий.<br><b>Органи<br/>зацион<br/>ное<br/>развит<br/>ие</b> – это<br>совреме<br>нная<br>концеп<br>ция | непрерывных<br>плановых<br>изменений в<br>организации,<br>которая<br>использует<br>знания<br>поведенческ<br>их наук для<br>улучшения<br>морально-пс<br>ихологическ<br>ого климата<br>в<br>организации<br>и повышения<br>ее<br>эффективнос<br>ти<br>посредством<br>развития<br>способности<br>адаптации к<br>изменениям<br>внешней<br>среды,<br>навыков<br>решения<br>возникающи<br>х проблем,<br>совершенств<br>ования<br>внутренних<br>взаимоотнош<br>ений.<br>Концепция<br>организацио<br>нного<br>развития в<br>основном |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|          |         |          |                  |
|----------|---------|----------|------------------|
| сфокуси  | оценку  | е.       | в, создать       |
| рована   | своих   | Классич  | организацию      |
| на       | возмож  | еские    | ную среду,       |
| людях, с | ностей  | концеп   | благоприятст     |
| которым  | и       | ции и    | вующую           |
| и        | опаснос | определ  | развитию и       |
| связаны  | тей,    | ения     | самосовершенство |
| основны  | исходя  | организ  | ствованию        |
| е        | щих из  | ационн   | каждого          |
| трудност | внешне  | ого      | сотрудника       |
| и при    | й       | развити  | организации,     |
| осущест  | среды.  | я        | и добиться       |
| влении   | Она     | исходил  | более            |
| изменен  | может   | и из     | успешного        |
| ий из-за | относит | того,    | функциониро      |
| их       | ься к   | что      | вания            |
| непредв  | своей   | основна  | организации      |
| иденных  | внешне  | я задача | в целом. В       |
| реакций  | й среде | специал  | современных      |
| на       | с       | истов    | концепциях       |
| организа | позици  | по ОР    | ОР акцент        |
| ционные  | и       | состоит  | делается на      |
| перемен  | десятил | в том,   | максимально      |
| ы.       | етней   | чтобы    | й интеграции     |
| Процесс  | давност | помочь   | индивидуаль      |
| ы        | и, или  | организ  | ных              |
| решения  | же она  | ации     | потребности      |
| проблем  | постоян | решать   | й и              |
| в рамках | но      | пробле   | интересов        |
| организа | пересма | мы,      | сотрудников      |
| ционног  | тривает | препятс  | с целями и       |
| о        | свою    | твующи   | задачами         |
| развития | цель и  | е        | организации      |
| связаны  | методы  | эффект   | в целом, а       |
| с тем,   | работы, | ивному   | также на         |
| как      | учитыва | использ  | создании         |
| организа | я       | ованию   | структур,        |
| ция      | настоя  | человеч  | систем и         |
| осущест  | щее и   | еских    | процессов,       |
| вляет    | будуще  | ресурсо  | которые          |



обеспеч  
ивали  
бы  
возможн  
ость  
постоян  
ного  
улучшен  
ия  
деятельн  
ости  
организа  
ции.

К числу  
базовых  
установо  
к ОР  
относятс

Я:43

43 См.: там  
же. С. 115.



рассмотр  
ение  
организа  
ции как  
**открыто  
й живой  
системы**

. Это  
означает  
, что  
организа  
ции  
постоян  
но  
взаимод  
еятвую  
т со  
своим

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| о́кружен<br>ием,<br>реагиру<br>ют на<br>происхо<br>дящие в<br>нем<br>изменен<br>ия и<br>адаптиру<br>ются к<br>ним. Как<br>и в<br>природе,<br>в<br>человече<br>ском<br>обществ<br>е<br>выживае<br>т не<br>самый<br>сильный<br>, а<br>наиболее<br>приспос<br>обленны<br>й.<br>Способн<br>ость к<br>адаптаци<br>и<br>является<br>самым<br>необход<br>имым<br>условие<br>м<br>эффекти | вности<br>организ<br>ации;<br>□<br>холист<br>ически<br>й<br>подход<br>к<br>организ<br>ации –<br>подобен<br>холисти<br>ческой<br>медици<br>не,<br>занима<br>ющейся<br>не<br>лечение<br>м<br>болезне<br>й, а<br>общим<br>оздоров<br>лением<br>организ<br>ма,<br>включа<br>я<br>умствен<br>ную и<br>душевно<br>ую<br>деятель<br>ность.<br>Соврем<br>енное<br>ОР<br>концент | рируется<br>я не на<br>решени<br>и<br>специф<br>ических<br>пробле<br>м<br>организ<br>ации, а<br>на ее<br>«здоров<br>ье» в<br>целом.<br>Сегодня<br>практик<br>и<br>организ<br>ационн<br>ого<br>развити<br>я не<br>только<br>помога<br>ют<br>организ<br>ации<br>избавит<br>ься от<br>труднос<br>тей, они<br>старают<br>ся<br>обучить<br>ее<br>самосто<br>ятельно<br>поддер<br>живать<br>эффект | ивное<br>состояние и<br>постоянно<br>обновляться;<br>□<br>вовлечение<br>сотрудников<br>в процесс<br>организаци<br>онного<br>развития.<br>Сотрудничес<br>тво и<br>взаимная<br>поддержка<br>среди членов<br>организации<br>– одна из<br>важнейших<br>составляющи<br>х успешного<br>функциониро<br>вания<br>организации<br>в целом.<br>Давая<br>возможность<br>людям<br>принимать<br>участие в<br>процессе<br>изменений,<br>позволяя им<br>принимать<br>решения,<br>непосредстве<br>нно<br>влияющие на<br>их работу,<br>можно не |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                |         |                      |
|-----------------|----------------|---------|----------------------|
| только          | <b>осново</b>  | будет   | е                    |
| снизить         | <b>й ключ</b>  | принят  | распростране         |
| степень         | <b>к</b>       | во      | нным                 |
| сопроти         | <b>успеху.</b> | вниман  | мероприятия          |
| вления          | <b>ОР</b>      | ие      | м по                 |
| изменен         | работает       | фактор  | организацио          |
| иям, но         | т с            | межлич  | нному                |
| и               | индиви         | ностног | развитию             |
| создать         | дами и         | о и     | относятся:           |
| условия         | группам        | межгру  | 1.                   |
| для             | и,             | ппового | <i>Диагностика</i>   |
| максима         | обраща         | взаимод | —                    |
| льного          | я              | ействия | систематичес         |
| развития        | особое         |         | кий сбор             |
| потенци         | вниман         |         | информации           |
| ала             | ие на          | Чтобы   | о состоянии          |
| каждого         | процесс        | процесс | организации          |
| сотрудн         | ы,             | изменен | при помощи           |
| ика, что        | происхо        | ий был  | интервью,            |
| повышае         | дящие          | успешн  | анкетирован          |
| т общую         | между          | ым, ему | ия,                  |
| эффекти         | ними.          | должны  | совещаний,           |
| вность          | Никака         | предше  | наблюдений,          |
| деятельн        | я              | ствоват | работы с             |
| ости            | техноло        | ь и     | документами          |
| организа        | гическа        | сопутст | организации.         |
| ции;            | я,             | воват   | На основе            |
| □ <b>люди</b>   | продукт        | определ | этой                 |
| <b>и их</b>     | овая           | енные   | информации           |
| <b>взаимоо</b>  | или            | действи | разрабатыва          |
| <b>тношен</b>   | структу        | я,      | ются планы           |
| <b>ия на</b>    | рная           | меропр  | будущих              |
| <b>всех</b>     | инновац        | иятия   | изменений,           |
| <b>уровнях</b>  | ия не          | по      | обновления           |
| <b>organiz</b>  | будет          | организ | организации.         |
| <b>ации —</b>   | успешн         | ационн  | 2. <i>Обучение и</i> |
| <b>ее</b>       | ой, если       | ому     | <i>повышение</i>     |
| <b>главны</b>   | при ее         | развити | <i>квалификаци</i>   |
| <b>й ресурс</b> | внедрен        | ю. К    | <i>и. Эти</i>        |
| <b>и</b>        | ии не          | наиболе | процессы             |

касаются  
как  
професс  
иональн  
ых  
навыков,  
умений,  
так и  
навыков  
социаль  
ного  
взаимод  
ействия.  
Крупные  
организа  
ции  
осущест  
вляют  
непреры  
вный  
процесс  
обучени  
я  
персонал  
а, чтобы  
подготов  
ить его к  
возможн  
ым  
перемен  
ам.

|                 |                |                |                    |
|-----------------|----------------|----------------|--------------------|
| 3.              | и              | умении         | на                 |
| <i>Создани</i>  | разреше        | разреша        | рационализа        |
| <i>е команд</i> | ния            | ть             | цию                |
| <i>и</i>        | конфли         | конфли         | операций и         |
| <i>специаль</i> | ктных          | кты,           | процедур.          |
| <i>ных</i>      | ситуаци        | улучша         | 6.                 |
| <i>групп,</i>   | й.             | ть             | <i>Консультиро</i> |
| которые         | 4.             | координ        | <i>вание.</i>      |
| способст        | <i>Межгру</i>  | ацию и         | Консультант        |
| вуют            | <i>птовое</i>  | соверш         | ы по               |
| активно         | <i>взаимод</i> | енствов        | организацио        |
| му              | <i>ействие</i> | ать            | нному              |
| взаимод         | . Речь         | методы         | развитию           |
| ействию,        | идет о         | совмест        | призваны           |
| сотрудн         | неформ         | ной            | оказать            |
| ичеству         | альных         | деятель        | помощь             |
| и               | встреча        | ности.         | руководству        |
| сплочен         | х и            | 5. <i>Меры</i> | компании в         |
| ности ее        | семинар        | <i>по</i>      | осознании          |
| членов и        | ах по          | <i>изменен</i> | особенносте        |
| повыше          | эффект         | <i>ию</i>      | й                  |
| нию             | ивному         | <i>organiz</i> | человеческих       |
| эффекти         | взаимод        | <i>ационно</i> | взаимоотнош        |
| вности          | ействи         | <i>й и</i>     | ений внутри        |
| организа        | ю групп        | <i>произво</i> | организации        |
| ции в           | и              | <i>дственн</i> | и управления       |
| целом.          | отделов        | <i>ой</i>      | ими,               |
| Создани         | ,<br>призван   | <i>структ</i>  | оценивать их       |
| е команд        | ных            | <i>уры.</i>    | с позиций          |
| соверше         | выполн         | Они            | культурных         |
| нствует         | ять            | направл        | ценностей,         |
| навыки          | совмест        | ены на         | лидерства,         |
| коммуни         | ные            | повыше         | коммуникац         |
| каций,          | рабочие        | ние            | ий,                |
| группов         | задания        | гибкост        | внутригрупп        |
| ого             | .              | и,             | ового и            |
| приняти         | Акцент         | адаптив        | межгруппово        |
| я               | делаетс        | ности          | го                 |
| решений         | я на           | организ        | сотрудничес        |
|                 |                | ации и         | ва.                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оценку эффективности организационного развития трудно оценить объективно, поскольку большая часть деятельности по организационному развитию является по своей природе долгосрочной, а с течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в мероприятия | <p>ятия по организационному развитию, но оказывают значительное воздействие на эффективность организации.</p> <p><i>Вопросы для самопроверки</i></p> <p>1. Какие внутренние и внешние силы вызывают необходимость изменений? Определите, какие из них являются</p> | <p>планируемыми, а какие – непредвиденными? Какие силы являются главной причиной изменений?</p> <p>2. Что происходит на каждом этапе процесса управления переменами? На каком из них возникает наибольшее сопротивление изменениям? Почему? При ответе</p> | <p>используйте схему на рис. 60.</p> <p>3. Каковы основные типы изменений в организации? Каковы их общие черты и различия?</p> <p>4. Почему изменения в организации взаимосвязаны между собой? (рис. 59).</p> <p>5. Опишите три формы распределения власти, которые можно использовать при управлении изменениями.</p> <p>6. Почему организации испытывают сопротивление переменам? Какие методы существуют для их преодоления</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

?

7.

Каковы  
основны  
е  
ценност  
и и  
предпос  
ылки  
развития  
организа  
ции?

|                                                                                                  |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  | ий в                                                           | ла                                                                                                                                                                                                                                                      | ых сторон?                                                                                                                                                                                                          |
| 8. Как можно оценить эффективность усилий по организационному развитию?                          | конкретной организации?                                        | новое оборудование, которое должно заменить труд 100 рабочих. Они, обеспокоенные за свою судьбу, начали готовить акции протеста. Если бы были менеджеры по управлению персоналом, что бы вы попытались сделать для удовлетворения всех заинтересованных | 3. Используя рис. 61, объясните такой метод преодоления сопротивления переменам, как анализ «силового поля» изменений, т.е. анализ движущих и противодействующих изменений сил. В чем цель применения этого метода? |
| 9. Как и зачем можно классифицировать отдельных работников по отношению к проводимым изменениям? | 1. Следует ли все изменения в организации планировать заранее? | Может ли незапланированное изменение быть полезным для организации? Докажи те.                                                                                                                                                                          | 4. Как наиболее эффективно инициировать изменения в организации?                                                                                                                                                    |
| 10. Какой стиль управления больше подходит для реализации изменений?                             | 2. Компания приобрела                                          | 5. Определите роли, связанные с отстаиванием и внедрением нововведений. Почему они так                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                     |



|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| необход<br>имы на<br>этапе<br>инициир<br>ования<br>изменен<br>ий?                                                                                                               | повыси<br>ть шанс<br>долговр<br>еменног<br>о<br>выжива<br>ния                                                                                                                     | ОР?<br>Объясн<br>ите.                                                                                                                                                                               | другие<br>продукты<br>питания. Эту<br>продукцию<br>делают                                                                                                                                                   |
| 6. Как<br>организа<br>ционные<br>изменен<br>ия<br>взаимод<br>едействую<br>т с<br>развитие<br>м<br>организа<br>ции<br>(ОР)?                                                      | организ<br>ации.<br>8. Какие<br>характе<br>ристики<br>ОР<br>отлича<br>ют этот<br>процесс<br>от<br>обычно<br>й                                                                     | СИТУА<br>ЦИЯ<br>ДЛЯ<br>АНАЛИ<br>ЗА 1<br><br>«...Но<br>тут<br>появил<br>ся<br>«Вимм-<br>Билль-<br>Данн»                                                                                              | предприятия,<br>входящие в<br>производстве<br>нную группу<br>ВБД,<br>объединяющ<br>ую<br>Лианозовски<br>й и<br>Царицынски<br>й молочные<br>комбинаты, а<br>также завод<br>детских<br>молочных<br>продуктов. |
| 7.<br>Оцените<br>этически<br>е<br>проблем<br>ы,<br>связанн<br>ые с<br>упрощен<br>ием<br>структур<br>ы<br>организа<br>ции<br>путем<br>сокраще<br>ния<br>персонал<br>а с<br>целью | преобра<br>зовател<br>ьной<br>деятель<br>ности?<br>Наприм<br>ер,<br>можно<br>ли<br>изменит<br>ь<br>стратег<br>ию<br>организ<br>ации<br>без<br>прохож<br>дения<br>через<br>процесс | «Вимм-<br>Билль-<br>Данн» –<br>это<br>зарегис<br>трирова<br>нный<br>товарны<br>й знак,<br>торгова<br>я марка,<br>под<br>которой<br>выпуска<br>ются<br>молоко,<br>йогурты<br>, соки,<br>напитки<br>и |                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структура группы ВБД построен а по принцип у холдинг а, в котором контрол ьные пакеты акций всех заводов сосредот очены у одного юридиче ского лица. Среди акционе ров заводов – правител ьство Москвы, без поддерж ки которого москвич и вряд ли имели | бы доступн ые по цене молоко и соки, и группа частных лиц. Стартов ал ВБД в 1992 г. в Лианоз ове. Стартов ые условия были плохие. Гигант отечест венной пищево й индустр ии, один из крупней ших в Европе, Лианоз овский молочн ый комбин ат планиро | вался и строилс я как «планов о-убыто чное предпри ятие». На проектн ую мощнос ть – 2000 тонн молочн ой продукц ии в сутки так и не вышел. Максим ум, чего он добился , - 1100 тонн, а потом грянули реформ ы, и стало не до рекордо в. В 1992 г. комбин ат был | приватизиро ван по второму варианту (51% - коллективу, 29% - поставщикам сырья, 20% - московскому правительств у). Коллектив на то время насчитывал 1900 человек. Годовой оборот составил всего 146 тыс. долл. Самые большие оптимисты прогнозиров али, что комбинат сможет просущество вать максимум полгода. Но тут появился ВБД, решивший вложить деньги в акции убыточного |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| предпри<br>ятия.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | запатен<br>товали<br>это                                                                                                                                                                                                                                                                                   | русским<br>названи<br>ем                                                                                                                                                                                                                                                          | ате<br>продуманной<br>стратегии и                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Наверно<br>е, мало<br>кто<br>знает,<br>что                                                                                                                                                                                                                                                                          | названи<br>е. С<br>этим<br>именем<br>компан                                                                                                                                                                                                                                                                | продукт<br>не<br>будет<br>пользов<br>аться                                                                                                                                                                                                                                        | ввода новых<br>линий на<br>предприятия<br>х<br>производство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Wimm-B<br>ill-Dann<br>– это<br>российск<br>ая<br>компани<br>я,<br>созданна<br>я в 1992<br>г. Когда<br>учредите<br>ли,<br>владелец<br>ы<br>Вимм-Би<br>лль-Дан<br>н,<br>решили<br>сделать<br>из<br>планово-<br>убыточн<br>ого<br>гиганта<br>конкуре<br>нтоспосо<br>бное<br>предпри<br>ятие,<br>они<br>первым<br>делом | ия за<br>последн<br>ие два<br>года<br>стала<br>лидеро<br>м на<br>российс<br>ком<br>рынке<br>молочн<br>ых<br>продукт<br>ов и<br>соков.<br><br>Провед<br>енные в<br>начале<br>90-х г.<br>маркети<br>нговые<br>исследо<br>вания<br>показал<br>и, что<br>выпуще<br>нный<br>российс<br>кой<br>компан<br>ией и с | спросом<br>у<br>покупат<br>елей.<br>Люди<br>просто<br>боялись<br>всего<br>советск<br>ого. Так<br>появили<br>сь<br>новое<br>слово и<br>его<br>символ<br>–<br>смешно<br>й<br>ушасты<br>й<br>зверек,<br>которог<br>о<br>придум<br>ал<br>опытны<br>й<br>дизайне<br>р.<br>В<br>результ | стало резко<br>увеличиватьс<br>я. В 1993 г.<br>комбинаты<br>выпустили<br>103000 т<br>продукции, в<br>1994 –<br>112000, а в<br>1996 – уже<br>свыше<br>500000 т<br>молочной<br>продукции и<br>соков. На<br>начало 1997<br>г. оборот<br>компании<br>составил<br>более 500<br>млн. долл.<br>Имя<br>компании<br>«Вимм-Билл<br>ь-Данн»<br>стало<br>образцовой<br>российской<br>маркой, а<br>сама<br>компания<br>доказала, что |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| можно<br>вести<br>дела с<br>толком и<br>доходно.<br>Такие<br>крупней<br>шие и<br>респекта<br>бельные<br>российск<br>ие и<br>зарубеж<br>ные<br>компани<br>и, как<br>«Каргил<br>л»,<br>«Тетра<br>Пак»,<br>Московс<br>кий банк<br>Сбербан<br>ка<br>России,<br>рассматр<br>ивают<br>ВБД как<br>своего<br>стратегии<br>ческого<br>партнера<br>. И эта<br>позиция<br>не<br>случайна<br>. В<br>последне<br>е время<br>стало | очевидн<br>ым, что<br>многие<br>импорт<br>ные<br>товары<br>постепе<br>нно<br>вытесня<br>ются<br>отечест<br>венным<br>и. Так,<br>согласн<br>о<br>опросу,<br>проведе<br>нному в<br>мае<br>1997 г.<br>агентст<br>вом<br>«Gallar<br>» среди<br>москви<br>чей,<br>«J-7» от<br>«Вимм-<br>Билль-<br>Данн» –<br>самая<br>популяр<br>ная в<br>столице<br>марка<br>сока.<br>Его<br>регуляр<br>но<br>покупа | ют 30%<br>жители<br>й<br>Москвы |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|

|          |          |          |              |
|----------|----------|----------|--------------|
| По       | а 40%, а | ержащи   | й должен     |
| данным   | по       | е        | защитить     |
| же       | йогурта  | напитки  | потребителе  |
| немецко  | м –      | . В      | й от         |
| го       | 28%.     | 1997 г.  | подделок.    |
| институт | Но       | ВБД      | Меняются     |
| а        | компан   | организ  | время и      |
| маркети  | ия не    | овала    | вкусы людей, |
| нговых   | только   | семинар  | меняется и   |
| исследов | обогнал  | «Приве   | стратегия    |
| аний     | а        | дение    | компании на  |
| GfK,     | иностра  | российс  | рынке. И     |
| российск | нных     | ких      | теперь она   |
| ой       | конкуре  | стандар  | смело        |
| компани  | нтов,    | тов на   | заявляет о   |
| и        | она      | фруктов  | своем        |
| удалось  | начала   | ые и     | российском   |
| очень    | активно  | овощны   | происхожден  |
| сильно   | боротсь  | е соки и | ии.          |
| потеснит | я с теми | безалко  |              |
| ь        | венгерс  | гольные  | Иностранные  |
| иностра  | кими,    | напитки  | слова начали |
| нных     | польски  | в        | исчезать с   |
| произво  | ми,      | соответ  | упаковки. В  |
| дителей  | корейск  | ствие с  | России       |
| натураль | ими и    | междун   | теперь       |
| ных      | другим   | ародны   | работают     |
| соков и  | и        | ми       | самые        |
| молочно  | произво  | нормам   | современные  |
| й        | дителям  | и».      | технологии,  |
| продукц  | и,       | Результ  | а руки и     |
| ии на    | которые  | атом     | головы у     |
| рынке    | под      | этого    | наших        |
| московс  | видом    | семинар  | специалисто  |
| кого     | соков    | а стала  | в не хуже, а |
| региона. | продаю   | разрабо  | может быть,  |
| Доля     | т более  | тка      | и лучше      |
| ВБД по   | дешевы   | нового   | иностранных  |
| сокам    | е        | ГОСТа,   | .            |
| составил | сокосод  | которы   | Первые       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>места в России просто обязаны занимать российские компании. Так считают покупатели. Они голосуют за российское. И это самый веский аргумент для тех отечественных производителей, которые планируют наступление на российском рынке.</p> <p><i>ВОПРОСЫ</i></p> <p>1. Какие внутренние и внешние</p> | <p>силы вызвали необходимость изменений?</p> <p>2. Какого типа изменения были осуществлены на ВБД? Взаимосвязаны ли они?</p> <p>3. Были ли изменения планируемые или реактивными?</p> <p>4. Какие этапы процесса управления изменениями вы можете проследить?</p> <p>5.</p> | <p>Какие изменения, на ваш взгляд, необходимы для осуществления в будущем?</p> <p>СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2</p> <p><b>Воронежский механический обанкротил два завода американской фирмы</b></p> <p>Американская фирма «Камерон» — одна из ведущих в</p> | <p>мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий — вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |         |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. | Америка | были вытеснены с российского рынка. Но воронезцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетостроителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования | продолжается.                                                   | ВОПРОСЫ | ющие силы, по-вашему, в пользу этого решения?                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                | 1. Почему изменения на Воронежском заводе были столь успешными? |         | СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 3                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                | 2. Какого типа изменения были осуществлены?                     |         | <b>Изменение системы управления</b>                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                | 3. Почему американская фирма «Камерон» закрыла свои заводы?     |         | Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание новой системы управления, так как |
|                                                                                                                                                                                                                           |         |                                                                                                                                                                                                                                                | 4. Какие движущие и противодействующие                          |         |                                                                                                                                                                                                                                             |

|          |         |         |              |
|----------|---------|---------|--------------|
| планиро  | недель  | четких  | как          |
| валось   | с       | процеду | переданная   |
| применя  | восьми  | рах)    | информация   |
| ть новые | утра до | методов | вовремя не   |
| технолог | девяти  | управле | доходит до   |
| ии в     | вечера, | ния, а  | получателя и |
| произво  | Джон    | те      | сильно       |
| дстве.   | Смит    | немног  | искажается.  |
| Его      | пытался | ие, что | Планировани  |
| компани  | изучить | существ | е            |
| я        | систему | овали,  | осуществляе  |
| известна | управле | кардина | тся на       |
| в мире   | ния,    | льно    | краткосрочн  |
| как один | существ | отличал | ую           |
| из       | ующую   | ись от  | перспективу, |
| лидеров  | на      | предста | а контроль   |
| в        | заводе. | влений  | носит        |
| области  | Однако  | Смита о | поверхностн  |
| примене  | его     | совреме | ый и         |
| ния      | титанич | нном    | формальный   |
| новых    | еские   | управле | характер.    |
| методов  | усилия  | нии.    | Подбор       |
| управле  | привели | Джон    | новых        |
| ния,     | к       | выясни  | сотрудников  |
| адекватн | весьма  | л, что  | реализовыва  |
| ых       | скромн  | иерархи | лся          |
| компани  | ому     | ческие  | исключитель  |
| и,       | результ | границ  | но через     |
| произво  | ату –   | ы       | знакомых, на |
| дящей    | оказало | соверш  | заводе не    |
| новую    | сь, что | енно    | имели        |
| фармаце  | завод   | размыт  | представлени |
| втическу | практич | ы,      | я о          |
| ю        | ески не | коммун  | планировани  |
| продукц  | имел    | икации  | и карьеры,   |
| ию.      | формал  | оставля | аттестации,  |
| Работая  | ьных    | ют      | подготовке   |
| в        | (закреп | желать  | резерва      |
| течение  | ленных  | лучшег  | руководител  |
| двух     | в       | о, так  | ей.          |



Професс  
иональн  
ое

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| обучени<br>е не<br>планиро<br>валось, а<br>организо<br>вывалос<br>ь по<br>мере<br>необход<br>имости<br>руковод<br>ителями<br>подразде<br>лений.<br>Заводски<br>е<br>рабочие<br>получал<br>и<br>сдельну<br>ю<br>заработн<br>ую<br>плату, а<br>сотрудн<br>ики<br>админис<br>трации –<br>должнос<br>тные<br>оклады и<br>ежемеся<br>чные<br>премии,<br>составля<br>ющие до<br>40%<br>оклада.<br>Фактиче<br>ский | размер<br>премии<br>определ<br>ялся<br>директо<br>ром<br>завода и<br>для 95%<br>сотрудн<br>иков<br>составл<br>ял 40%<br>оклада.<br>Индекс<br>ация<br>заработ<br>ной<br>платы<br>произво<br>дилась<br>по<br>решени<br>ю<br>директо<br>ра в тот<br>момент,<br>когда,<br>по его<br>словам,<br>«ждать<br>больше<br>нельзя».<br>Во<br>время<br>бесед с<br>руковод<br>ителями<br>завода,<br>терпящ<br>его | значите<br>льные<br>убытки,<br>Джон<br>попыта<br>лся<br>поднять<br>тему<br>изменен<br>ий в<br>области<br>систем<br>ы<br>управле<br>ния.<br>Однако<br>поддер<br>жки не<br>получи<br>л – его<br>собесед<br>ники<br>предпоч<br>итали<br>обсужд<br>ать<br>передач<br>у<br>техноло<br>гии,<br>предлаг<br>ая<br>«остави<br>ть все,<br>как<br>есть, до<br>лучших<br>времен»<br>в<br>области | управления и<br>производства<br>инновационн<br>ой<br>продукции,<br>выдвигая в<br>качестве<br>основного<br>аргумента<br>«особые<br>местные<br>условия».<br>Обсуждая<br>ситуацию на<br>заводе с<br>французским<br>коллегой из<br>другой<br>компании,<br>работающим<br>в Киеве уже<br>два года,<br>Смит<br>получил<br>похожий<br>совет «не<br>ввязываться<br>в<br>безнадежное<br>дело». |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### ВОПРОСЫ

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| управле<br>ния?<br>Почему?<br>2. Чем<br>объясняе<br>тся<br>позиция<br>руковод<br>ителей<br>завода?<br>3. Что<br>может<br>сделать<br>в данной<br>ситуаци<br>и Джон<br>Смит?<br>4.<br>Предлож<br>ите свою<br>систему<br>управле<br>ния для<br>данной<br>организа<br>ции и<br>план по<br>ее<br>внедрен<br>ию.<br>5.<br>Какие<br>изменен<br>ия<br>диктуют<br>необход<br>имость<br>инновац<br>ий для<br>организа | ционно<br>й<br>структу<br>ры,<br>целей,<br>стратег<br>ий и<br>функци<br>й<br>управле<br>ния<br>данного<br>завода? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ГЛАВА<br/>14.<br/>УПРАВ<br/>ЛЕНИЕ<br/>ЧЕЛОВ<br/>ЧЕСК<br/>ИМИ<br/>РЕСУР<br/>САМИ.</b>                 | и.<br>4.<br>Привле<br>чение<br>эффект<br>ивной<br>рабочей<br>силы.<br>Планир<br>ование<br>ЧР,<br>источни<br>ки,<br>методы<br>и<br>критери<br>и<br>набора<br>и<br>отбора<br>персона<br>ла.<br>5.<br>Поддер<br>жание<br>высоко<br>й<br>эффект<br>ивности<br>рабочей<br>силы.<br>Опреде<br>ление<br>систем<br>ы<br>вознагр<br>аждени<br>я<br>персона<br>ла. | Увольн<br>ение.<br>6.<br>Формир<br>ование<br>эффект<br>ивной<br>рабочей<br>силы.<br>Обучен<br>ие и<br>развити<br>е<br>персона<br>ла.<br>Управл<br>ение<br>карьеро<br>й.<br>7.<br>Значени<br>е<br>управле<br>ния ЧР<br>в<br>формир<br>овании<br>человеч<br>еского<br>капитал<br>а.<br>8.<br>Профес<br>сионали<br>зация<br>менедж<br>мента. | Управление<br>человечески<br>ми<br>ресурсами<br>представляет<br>собой<br>конкретную<br>функцию<br>управления.<br>В последнее<br>время эта<br>функция<br>приобретает<br>все большее<br>значение,<br>поскольку<br>эффективнос<br>ть<br>организации,<br>ее<br>конкурентны<br>е<br>преимуществ<br>а зависят от<br>эффективнос<br>ти<br>использован<br>ия ее<br>главного<br>ресурса –<br>человека. В<br>связи с этим<br>повышаются<br>требования к<br>работнику,<br>возрастает<br>значимость<br>творческого<br>отношения к<br>труду, |
| <i>Основные<br/>вопросы</i>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1.<br>Изменен<br>ие места<br>управле<br>ния<br>человече<br>скими<br>ресурсам<br>и в<br>организа<br>ции. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. Цели<br>и<br>функции<br>управле<br>ния<br>человече<br>скими<br>ресурсам<br>и (ЧР).                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. Этапы<br>управле<br>ния<br>человече<br>скими<br>ресурсам                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| высокого уровня профессионализма. Усложняется функция управления человеческими ресурсами, изменяется роль и место руководителя кадровой службы организации. Он становится одним из ее основных руководителей. | и изменял ось вместе с изменением условий производства и целей управления. Так, на рубеже XIX – XX в. и вплоть до 20-х гг. XX в. действия в области управления ЧР ограничивались созданием дисциплинарных систем, подготовкой и стимулированием персонала, так | как основно й заботой управления в этот период была задача повышения производительности труда отдельного рабочего и эффективности производства в целом. В 50 – 60-х гг. XX в. главной заботой управления становилось создание «человеческих отношений» в | организации, поэтому основными действиями в области управления ЧР являются создание благоприятного климата в коллективе, налаживание группового сотрудничества, а для этого осуществляются подготовка менеджеров в плане воспитания чуткости, деликатности, тактичности. В 1960 – 1970-е гг. на первый план выходит проблема «участия». Поэтому особое внимание уделяется партисипативному управлению, инструменту |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

М  
вовлечен  
ия  
работни  
ков в  
процесс  
приняти  
я  
решений  
. Проблем  
а  
«участия  
»  
требовал  
а  
высокок  
валифиц  
ированн  
ых  
работни  
ков,

|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| что привело к разработке программ обучения, переквалификации и развития персонала.                                                                                         | ываются программы обогащения труда, создания специальных изилованных и венчурных команд.                                                         | , междунароной конкуренции. Понадобились меры по смягчению стресса, связанного с потерей рабочего места: различные компенсационные семинары для увольняемых работников, «ранний уход на пенсию», а также разработка программ переподготовки | , ориентации работников в новые сферы экономики. В 1990-е – 2000 гг. главной проблемой становятся изменения в рабочей силе и ее дефициты. На первый план выходят такие функции управления, как стратегическое управление человеческими ресурсами, реализация прав служащих, их развитие, гибкие рабочие расписания и льготы, а также компьютеризация. В России функцию управления персоналом |
| В 1970 – 1980-е гг. главная задача управления человеческими ресурсами – бросить «вызов» подчиненным, которые нуждаются в сложной творческой работе. В этот период разработ | В 1980 – 1990-х гг. возникает проблема сокращения рабочих мест, вытеснения работников в результате экономических спадов, технологических сдвигов |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|          |          |         |                    |
|----------|----------|---------|--------------------|
| на       | кадрами  | у эти   | склонностей,       |
| протяже  | , а      | службы  | профессиона        |
| нии всей | также    | не      | льного и           |
| истории  | реализа  | отвечаю | должностног        |
| социали  | цией     | т новым | о                  |
| стическо | права    | требова | продвижения        |
| го       | граждан  | ниям    | работников в       |
| государс | на труд. | кадрово | соответствии       |
| тва      | Деятель  | й       | с их               |
| выполня  | ность    | политик | деловыми и         |
| ли       | кадров   | и,      | личными            |
| органы   | ых       | новым   | качествами.        |
| по       | служб    | функци  | Неотложной         |
| трудоуст | многих   | ям      | задачей            |
| ройству  | organiz  | управле | большинства        |
| населени | аций и   | ния     | предприятий        |
| я и      | по сей   | человеч | является           |
| кадровы  | день     | ескими  | перестройка        |
| е        | огранич  | ресурса | и повышение        |
| службы   | ивается  | ми.     | роли               |
| предпри  | в        | Отсутст | кадровых           |
| ятий.    | основно  | вует    | служб,             |
| Они      | м        | единая  | создание           |
| занимал  | решени   | система | отделов            |
| ись      | ем       | управле | управления         |
| решение  | вопросо  | ния     | ЧР, что            |
| м        | в        | человеч | вызвано            |
| единой   | приема   | ескими  | изменением         |
| государс | и        | ресурса | экономическ        |
| твенной  | увольне  | ми,     | их и               |
| задачи – | ния      | прежде  | социальных         |
| обеспече | работни  | всего   | условий            |
| нием     | ков,     | система | функциониро        |
| отраслей | оформл   | научно  | вания              |
| народно  | ения     | обоснов | предприятий.       |
| го       | кадрово  | анного  |                    |
| хозяйств | й        | изучени | <b>Управление</b>  |
| а        | докуме   | я       | <b>человечески</b> |
| необход  | нтации.  | способн | <b>ми</b>          |
| имыми    | Поэтом   | остей и | <b>ресурсами –</b> |



|                |                |
|----------------|----------------|
| это            | контакт        |
| проекты        | ов и           |
| рование        | мудрост        |
| формаль        | и              |
| ных            | людей,         |
| систем         | работа         |
| организа       | ющих в         |
| ции,           | организ        |
| которые        | ации.          |
| обеспеч        | <b>Конечн</b>  |
| ивают          | <b>ая цель</b> |
| эффекти        | управле        |
| вное           | ния            |
| использо       | человеч        |
| вание          | ескими         |
| человече       | ресурса        |
| ских           | ми             |
| знаний,        | совпада        |
| навыков        | ет с           |
| и              | конечно        |
| талантов       | й целью        |
| для            | организ        |
| достиже        | ации в         |
| ния            | целом.         |
| организа       | Это            |
| ционных        | обеспеч        |
| целей.         | ение           |
| <b>Человеч</b> | стабиль        |
| <b>еские</b>   | ного           |
| <b>ресурсы</b> |                |
| представ       |                |
| ляют           |                |
| собой          |                |
| совокуп        |                |
| ность          |                |
| знаний,        |                |
| опыта,         |                |
| навыков,       |                |
| способн        |                |
| остей,         |                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| функцио<br>нирован<br>ия и<br>устойчи<br>вого<br>развития<br>организа<br>ции в<br>долгосро<br>чной<br>перспект<br>иве.<br><b>Непосре<br/>дственн<br/>ой<br/>целью</b><br>управле<br>ния<br>человече<br>скими<br>ресурсам<br>и<br>является<br>обеспече<br>ние<br>предпри<br>ятия<br>необход<br>имым<br>персонал<br>ом,<br>создание<br>сплочен<br>ного<br>эффекти<br>вно<br>работаю<br>щего<br>коллекти<br>ва, | способн<br>ого<br>достичь<br>заплани<br>рованн<br>ых<br>целей.<br><br>Управл<br>ение<br>человеч<br>ескими<br>ресурса<br>ми<br>выполн<br>яет две<br>роли в<br>organiz<br>ации:<br>стратег<br>ическу<br>ю и<br>операти<br>вную.<br><br><b>Страте<br/>гическа<br/>я роль</b><br>– это<br>глобаль<br>ная,<br>долгоср<br>очная,<br>инновац<br>ионная<br>роль.<br>Она<br>исходит<br>из того,<br>что | ключев<br>ым<br>ресурсо<br>м<br>organiz<br>ации<br>становя<br>тся<br>люди и<br>именно<br>с этим<br>ресурсо<br>м<br>связыва<br>ются<br>конкуре<br>нтные<br>преиму<br>щества<br>organiz<br>ации,<br>если им<br>правиль<br>но<br>управля<br>ть. Эта<br>роль<br>реализу<br>ется<br>через<br>такие<br>виды<br>деятель<br>ности,<br>как<br>планиро<br>вание<br>человеч<br>еских<br>ресурсо | в; разработка<br>правовых<br>проблем,<br>связанных с<br>управлением<br>людьми;<br>изучение<br>тенденций<br>изменения<br>рабочей<br>силы;<br>решение<br>проблем<br>слияний и<br>приобретени<br>й;<br>содействие<br>реструктуриз<br>ации и<br>сокращению<br>размеров<br>предприятий;<br>управление<br>вознагражде<br>ниями.<br>Стратегическ<br>ое<br>управление<br>человечески<br>ми<br>ресурсами<br>обеспечивает<br>организацию<br>стратегией<br>планового<br>развития<br>человеческих<br>ресурсов, что<br>позволяет<br>иметь |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| обученный персонал в соответствии с потребностями организации.                                                                                                                                                | остью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий. Эта роль реализуется через следующие виды деятельности: набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий; осуществление профессиональной и социальной | ной ориентации и адаптации; рассмотрение докладов по технике безопасности и несчастных случаях; управление программами дополнительных и льгот; создание благоприятных трудовых отношений в коллективе и между персоналом и руководством; | рассмотрение жалоб; оценка трудовой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Оперативная роль в большей степени соответствует традиции онному взгляду на управление человеческими ресурсами и. Это административная, краткосрочная роль, связанная с разнообразной текущей деятельн</b> |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          | Основными этапами управления человеческими ресурсами являются:<br>1. Планирование человеческих ресурсов – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах.<br>2. Набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.<br>3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и |

|                                                                       |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| отбор<br>лучших<br>из<br>резерва,<br>созданно<br>го в ходе<br>набора. | работни<br>ков в<br>organiz<br>ацию,<br>развити<br>е у них |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

4.  
Определ  
ение  
заработн  
ой платы  
и  
дополни  
тельных  
льгот в  
целях  
привлеч  
ения,  
найма,  
мотивац  
ии и  
удержан  
ия  
необход  
имых  
работни  
ков.

5.  
Професс  
иональн  
ая  
ориента  
ция и  
социаль  
ная  
адаптаци  
я –  
введение  
нанятых

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признания.                                           | й деятельности – разработка методов оценки деятельности и доведение их до работников.                                                                     | профессионального опыта через ротацию.                                                                                                                                 | <b>человеческих ресурсов</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6. Обученные – разработчики и осуществление программ обучения трудовых навыков, необходимыми для эффективного выполнения работ. | 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их | 9. Подготовка руководства кадров, управление карьерой – разработка программ, направлений, на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. | включает три этапа:<br>1) определение будущих потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов производства, прогнозов сбыта, общей стратегии предприятия;<br>2) оценка сильных и слабых сторон имеющихся трудовых ресурсов, анализ их соответствия изменившимся потребностям предприятия;<br>3) разработка программ удовлетворения будущих потребностей |
| 7. Оценка трудового                                                                                                             | е их                                                                                                                                                      | <b>Планирование</b>                                                                                                                                                    | й                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| предпри<br>ятия в<br>ЧР. Они<br>должны<br>включат<br>ь график<br>и<br>меропри<br>ятия по<br>привлеч<br>ению,<br>найму,<br>подготов<br>ке и<br>продвиж<br>ению<br>работни<br>ков,<br>необход<br>имых<br>для<br>реализац<br>ии целей<br>организа<br>ции. | ятий и<br>их<br>целей.<br>Предпр<br>иятия<br>должны<br>действо<br>вать в<br>условия<br>х<br>нестаб<br>льности<br>,<br>конкуре<br>нции и<br>риска.<br>А это<br>предъяв<br>ляет<br>особые<br>требова<br>ния к<br>персона<br>лу.<br>Ценным<br>и | ть,<br>создать<br>новый<br>продукт<br>,<br>услугу,<br>предло<br>жить<br>новую<br>идею,<br>проявит<br>ь<br>инициат<br>иву,<br>творчес<br>кий<br>подход,<br>маркетин<br>говые<br>способн<br>ости.<br><b>Набор<br/>и отбор<br/>персон<br/>ала</b><br>направл<br>ены на<br>поиск<br>подходя<br>щего<br>человек<br>а для<br>выполн<br>ения<br>определ<br>енной<br>работы.<br>Соврем<br>енный<br>процесс | отбора<br>рассматривае<br>тся как<br>процесс<br>обеспечения<br>соответствия<br>между<br>кандидатом и<br>организацией<br>и между<br>кандидатом и<br>работой.<br>Требования и<br>ценности<br>организации<br>и кандидата<br>должны<br>совпадать<br>(рис. 66). Для<br>этого<br>необходимо<br>иметь<br>точные<br>представлени<br>я о<br>содержании<br>и характере<br>работы и<br>квалификаци<br>и и качествах<br>претендента,<br>которые<br>требуются<br>для ее<br>выполнения.<br>Сбор<br>информации<br>осуществляе<br>тся по<br>следующим |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

направле  
ниям:

☐

трудо  
вы  
е  
действия  
для  
выполне  
ния  
данной  
работы и  
требуем  
ое  
поведен  
ие;

☐

взаимод  
ействие  
с  
другими  
людьми;

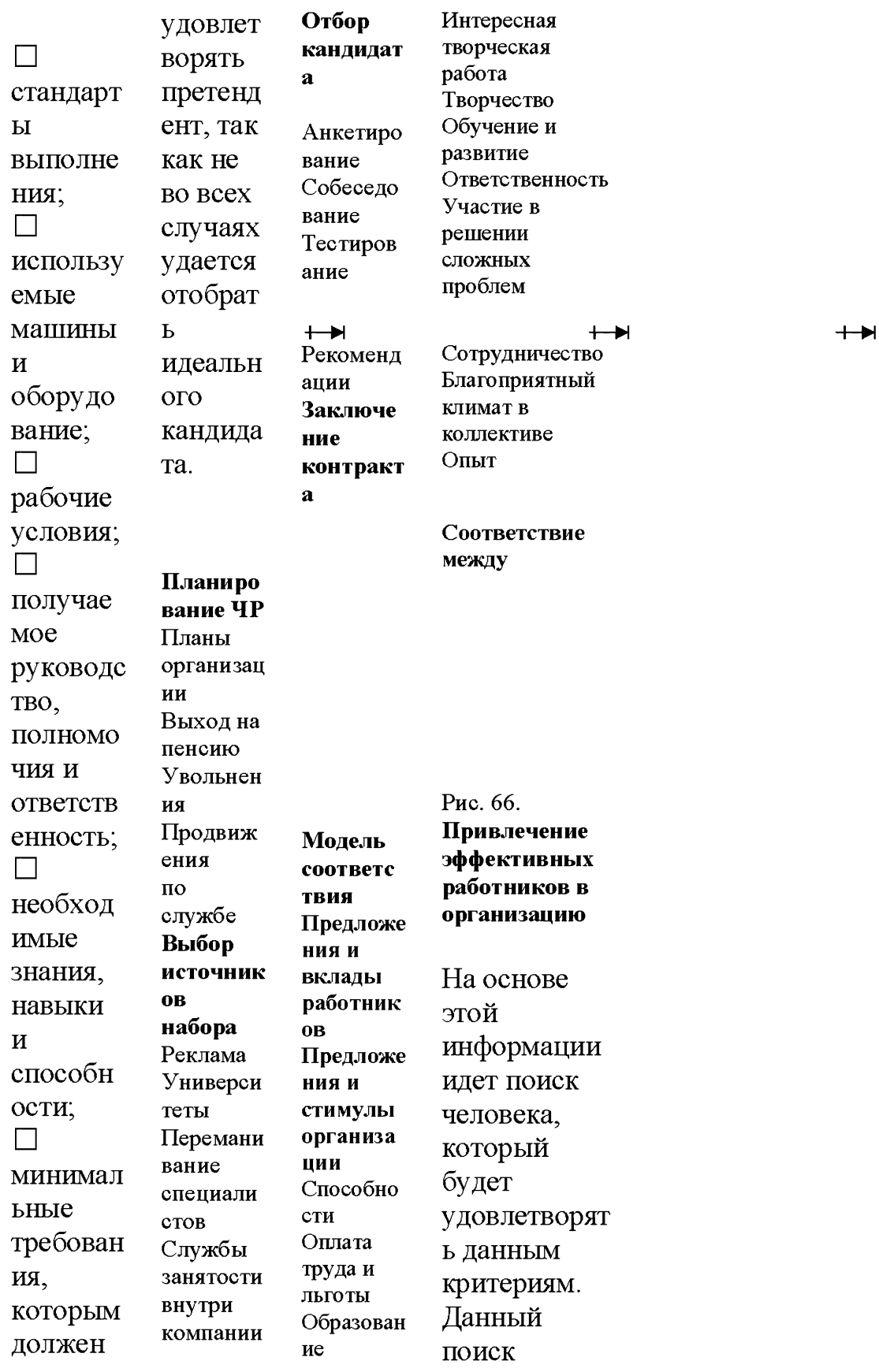


Рис. 66.  
**Привлечение эффективных работников в организацию**  
  
На основе этой информации идет поиск человека, который будет удовлетворять данным критериям. Данный поиск



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| включае<br>т набор<br>потенци<br>альных<br>кандидат<br>ов на<br>имеющи<br>еся<br>вакансии<br>в<br>организа<br>ции и<br>отбор<br>наиболее<br>подходя<br>щих из<br>них.<br>Традици<br>онно<br>набор<br>персонал<br>а<br>осущест<br>вляется<br>из<br>внутрен<br>них и<br>внешних<br>источни<br>ков.<br>Необход<br>имо<br>знать их<br>плюсы и<br>минусы.<br>Внутрен<br>ние<br>источни<br>ки –<br>продвиж | ение по<br>службе<br>своих<br>работни<br>ков,<br>организ<br>ация<br>конкурс<br>ов<br>среди<br>заинтер<br>есованн<br>ых<br>кандида<br>тов, из<br>которм<br>х<br>отбирае<br>тся<br>лучший<br>, –<br>дешевы,<br>стимул<br>ируют<br>других<br>работни<br>ков,<br>улучша<br>ют<br>моральн<br>о-психо<br>логичес<br>кий<br>климат<br>в<br>коллект<br>иве. Но<br>на<br>предпри<br>ятие не | приходя<br>т новые<br>люди, с<br>другим<br>опытом,<br>свежим<br>взглядо<br>м,<br>новыми<br>знаниям<br>и. А это<br>может<br>привест<br>и к<br>потере<br>гибкост<br>и и<br>мобиль<br>ности<br>предпри<br>ятия,<br>его<br>старени<br>ю.<br>Кроме<br>того,<br>внутрен<br>ний<br>найм<br>требует<br>дорогос<br>тоящих<br>програм<br>м<br>обучени<br>я и<br>развити<br>я<br>персона<br>ла и | имеет<br>меньшие<br>возможности<br>выбора.<br>Поэтому<br>отделы<br>кадров<br>должны<br>устанавливат<br>ь контакты с<br>разными |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| внешни<br>ми<br>организа<br>циями,<br>от<br>которых<br>возможн<br>о<br>поступле<br>ние<br>рабочей<br>силы.<br>Для<br>российск<br>их<br>предпри<br>ятий<br>необход<br>имы<br>специал<br>исты<br>новой<br>генераци<br>и:<br>экономи<br>сты,<br>менедже<br>ры,<br>маркетоло<br>ги,<br>психоло<br>ги и т.д.,<br>способн<br>ые<br>работать<br>в новой<br>экономи<br>ческой<br>среде.<br>Поэтому | предпри<br>ятия<br>должны<br>в<br>первую<br>очередь<br>использ<br>овать<br>такие<br>внешни<br>е<br>источни<br>ки<br>набора,<br>как<br>коллед<br>жи,<br>универс<br>итеты,<br>институ<br>ты<br>повыше<br>ния<br>квалиф<br>икации.<br>Основн<br>ой<br>формой<br>привлеч<br>ения<br>нужных<br>специал<br>истов и<br>квалиф<br>ицирова<br>нных<br>рабочих<br>должны<br>стать<br>договор | ы с<br>учебны<br>ми<br>заведен<br>иями.<br>Другим<br>и<br>источни<br>ками и<br>средств<br>ами<br>набора<br>являютс<br>я<br>государ<br>ственны<br>е<br>службы<br>занятос<br>ти и<br>перепод<br>готовки<br>кадров,<br>центры<br>трудоу<br>стройств<br>а<br>молоде<br>жи,<br>частные<br>агентст<br>ва по<br>трудоу<br>стройств<br>у.<br>Хороши<br>м<br>источни<br>ком<br>набора | могут быть<br>клиенты и<br>поставщики<br>предприятия.<br>Предложенн<br>ые ими<br>кандидаты<br>могут<br>способствова<br>ть созданию<br>сотрудничес<br>тва, деловых<br>отношений с<br>контрагентам<br>и<br>предприятия.<br>Распростране<br>нным<br>источником<br>набора<br>являются<br>случайные<br>претенденты,<br>самостоятель<br>но<br>обращающие<br>ся по поводу<br>работы. Они<br>должны<br>заноситься в<br>картотеку<br>или банк<br>данных о<br>внешних<br>кандидатах.<br>Это резерв,<br>которым<br>пренебрегать<br>нельзя.<br>И, наконец, |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|          |         |               |              |
|----------|---------|---------------|--------------|
| рекламн  | т.      | вание         | тестирование |
| ые       | Преиму  | возмо         | , центры     |
| объявле  | щества  | ностей        | оценки,      |
| ния,     | ми      | продви        | использован  |
| которые  | внешни  | жения         | ие           |
| могут    | х       | по            | рекомендаци  |
| дополня  | источни | службе        | й и резюме.  |
| ть       | ков     | «ветера       | Эти методы   |
| перечисл | набора  | нов»,         | можно        |
| енные    | можно   | повыше        | сочетать,    |
| источни  | назвать | нный          | особенно     |
| ки       | широки  | риск          | если         |
| набора,  | е       | при           | кандидат     |
| либо     | возмо   | найме         | отбирается   |
| быть     | ности   | нового        | для занятия  |
| основны  | выбора, | работни       | высоких      |
| ми       | новые   | ка,           | должностей.  |
| источни  | импуль  | ухудше        | Самыми       |
| ками. Их | сы для  | ние           | распростране |
| надо     | предпри | моральн       | нными        |
| восприн  | ятия:   | ого           | являются     |
| имать    | люди со | климата       | анкетирован  |
| как      | сторон  | среди         | ие,          |
| меропри  | ы       | давно         | собеседовани |
| ятие     | принося | работа        | е и          |
| «паблик  | т новые | ющих и        | тестирование |
| рилейшн  | знания, | др.           | . Они        |
| з».      | опыт,   | <i>Метода</i> | позволяют    |
| Хорошо   | идеи,   | <i>ми</i>     | собрать о    |
| оформле  | перспек | <i>отбора</i> | кандидате    |
| нное     | тивы. К | подходя       | подробную    |
| объявле  | недоста | щих           | информацию   |
| ние      | ткам    | кандида       | , решить,    |
| может    | можно   | тов           | насколько    |
| повысит  | отнести | могут         | хорошо он    |
| ь        | высокие | быть          | впишется в   |
| репутац  | расход  | анкетир       | существующ   |
| ию       | ы по    | ование,       | ий           |
| фирмы и  | найму,  | собесед       | коллектив, и |
| наоборо  | блокиро | ование,       | предоставить |

|                |         |
|----------------|---------|
| ему            | жилищн  |
| подробн        | ые      |
| ую             | условия |
| информа        | ).      |
| цию о          | 2.      |
| предстоя       | Образов |
| щей            | ание.   |
| работе.        |         |
| Содержа        |         |
| ние            |         |
| вопросо        |         |
| в для          |         |
| <i>анкетир</i> |         |
| <i>ования</i>  |         |
| или            |         |
| заполнен       |         |
| ия             |         |
| личного        |         |
| листка         |         |
| по учету       |         |
| кадров         |         |
| должно         |         |
| содержа        |         |
| ть             |         |
| следую         |         |
| щие            |         |
| сведения       |         |
| :              |         |
| 1.             |         |
| Индивид        |         |
| уальная        |         |
| информа        |         |
| ция            |         |
| (имя,          |         |
| адрес,         |         |
| возраст,       |         |
| семейно        |         |
| е              |         |
| положен        |         |
| ие,            |         |

|                                                                      |                                                                     |                                                             |                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Карьера (предыдущие места работы, уровень зарплат ы).             | ной подготовки и навыков в его проведении (табл. 25). Точность      | Важно составить представление о здоровье, манере поведения, | Наиболее известна система вопросов для собеседования План «семи пунктов», разработанный национальным |
| 4. Состояние здоровья .                                              | ь собеседования повышает                                            | личных качеств ах, интеллекте,                              | м институтом производственной психологии                                                             |
| 5. Интересы и хобби в свободное время.                               | заранее составленный структурированный перечень                     | способности к устной речи, интерес ах,                      | (Великобритания):<br>1. Физические характеристики (здоровье, внешность, манеры).                     |
| 6. Сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу. | ь вопросов в. Его пункты могут повторяться                          | способности к лидерству, чувствительности и,                | 2. Образование и опыт предыдущей работы (подробно).                                                  |
| 7. Имена поручителей.                                                | вопросы анкеты, но здесь добавляется личное впечатление от общения. | общительности, о влиянии и работы на личную жизнь и т.д.    | 3. Интеллект (общий кругозор, способность схватывать суть проблемы, реакция).                        |
| Собеседование требует тщатель                                        |                                                                     |                                                             | 4. Способность к                                                                                     |

физичес  
кому  
труду,  
устной  
речи,  
счету.  
5.  
Интерес  
ы,  
хобби,  
которые  
могут  
характер  
изовать  
личность  
кандидат  
а.  
6.  
Диспози  
ция –  
лидерств  
о,  
чувство  
ответств  
енности  
,  
общите  
льность  
.  
7.  
Личные  
обстоят  
ельства  
(как  
работа  
повлияе  
т на  
личную  
жизнь).  
  
*Таблица*  
*25*  
**Принцип**  
**ы**  
**правиль**  
**ного**  
**собеседов**  
**ания с**  
**кандидат**

|                                                           | Основные школы и подходы в истории менеджмента |              |              | Конец 19века |              |              |              |              |                |  |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--|
|                                                           |                                                |              |              | 20 век       |              |              |              |              |                |  |
|                                                           |                                                |              |              | 21 век       |              |              |              |              |                |  |
|                                                           | 20-е<br>годы                                   | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |  |
| Школа<br>научн<br>ого<br>управл<br>ения                   |                                                |              |              |              |              |              |              |              |                |  |
| Школа<br>админ<br>истра-<br>тивног<br>о<br>управл<br>ения |                                                |              |              |              |              |              |              |              |                |  |
| Школа<br>челове<br>ческих<br>отнош                        |                                                |              |              |              |              |              |              |              |                |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Помимо<br>деятельн<br>ости<br>работода<br>теля все<br>большее<br>значение<br>принима<br>ет<br>активнос<br>ть<br>работни<br>ка при<br>поиске и<br>поступле<br>нии на<br>работу.<br>Если<br>обобщит<br>ь<br>советы,<br>содержа<br>щиеся в<br>совреме<br>нной<br>российск<br>ой<br>литерату<br>ре,<br>посвяще<br>нной<br>отбору<br>персонал<br>а, то<br>можно<br>их<br>сформул<br>ировать<br>следую<br>щим | образом<br>:44<br>44 См.:<br>Управлен<br>ие<br>современ<br>ной<br>компание<br>й / Под<br>ред. Б.<br>Мильнера<br>и Ф.<br>Лииса.<br>М., 2001.<br>С. 448. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> искать<br>работу<br>следует<br>всегда<br>(как бы<br>ни была<br>хороша<br>нынешн<br>яя<br>работа,<br>ее<br>можно<br>потерять<br>завтра в<br>силу<br>соверше<br>нно не<br>зависящ<br>их от вас<br>обстояте<br>льств);<br><input type="checkbox"/> за<br>получен<br>ие<br>работы<br>надо<br>бороться<br>;<br><input type="checkbox"/> будьте<br>готовы к<br>перемен<br>е<br>деятельн<br>ости так,<br>чтобы<br>справить<br>ся с<br>новой<br>работой | и<br>получат<br>ь от нее<br>удовлет<br>ворение<br>;<br><input type="checkbox"/> если<br>вы для<br>себя<br>определ<br>или,<br>какую<br>работу<br>ищите,<br>объясни<br>те это<br>всем<br>вокруг.<br>Чем<br>больше<br>«глаз и<br>ушей»<br>помогае<br>т вам,<br>тем<br>лучше;<br><input type="checkbox"/><br>ищите<br>работу<br>интенси<br>вно,<br>помнит<br>е, что<br>любая<br>встреча<br>может<br>самым<br>решите<br>льным<br>(и | порой<br>абсолю<br>тно<br>неждан<br>ным-нег<br>аданны<br>м)<br>образом<br>повлият<br>ь на<br>получен<br>ие<br>работы;<br><input type="checkbox"/><br>личное<br>общени<br>е<br>предпоч<br>тительн<br>ее<br>письме<br>нного;<br><input type="checkbox"/> в<br>случае<br>отказа<br>проявля<br>йте<br>мягкую<br>настойч<br>ивость,<br>напоми<br>ная о<br>себе<br>через<br>некотор<br>ое<br>время и<br>справля<br>ясь, не<br>измени | лась ли к<br>лучшему<br>ситуация с<br>приемом на<br>работу.<br><br><i>Тесты –</i><br>один из<br>наиболее<br>надежных<br>методов<br>отбора<br>подходящих<br>людей для<br>занятия<br>определенно<br>й должности.<br>Основная<br>характеристи<br>ка тестов –<br>самостоятель<br>ное<br>выполнение<br>кандидатом<br>определенны<br>х заданий с<br>последующе<br>й их<br>оценкой. При<br>отборе<br>персонала<br>могут<br>применяться<br>шесть<br>основных<br>видов тестов:<br>физические,<br>квалификаци<br>онные,<br>оценка |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| личност<br>и,<br>проверка<br>умствен<br>ных<br>способн<br>остей<br>(тест на<br>интеллек<br>т), тест<br>на<br>достиже<br>ние и<br>рабочее<br>задание.<br><b>Определ<br/>ение<br/>заработ<br/>ной<br/>платы и<br/>дополни<br/>тельных<br/>льгот.</b><br>Вознагра<br>ждение<br>персонал<br>а<br>складыв<br>ается из<br>двух<br>частей –<br>заработн<br>ой платы<br>(оклада),<br>то есть<br>денежно<br>го<br>вознагра<br>ждения<br>за | выполн<br>енную<br>работу,<br>и<br>дополн<br>ительн<br>ых<br>льгот –<br>не<br>денежн<br>ых<br>форм<br>вознагр<br>аждени<br>я<br>работни<br>ков.<br>Сущест<br>вует<br>большо<br>е<br>количес<br>тво<br>таких<br>льгот,<br>основн<br>ые из<br>которы<br>х:<br>страхов<br>ание<br>здоровь<br>я,<br>жизни,<br>оплачив<br>аемые<br>отпуска<br>,<br>дополн<br>ительн | ые<br>пенсии,<br>предост<br>авление<br>жилья,<br>персона<br>льного<br>автомоб<br>иля,<br>оплата<br>детских<br>учрежд<br>ений,<br>програм<br>мы<br>физичес<br>кого<br>оздоров<br>ления.<br>Рыночн<br>ые<br>условия<br>требую<br>т<br>гибких<br>систем<br>вознагр<br>аждени<br>я за<br>труд и<br>новых<br>принци<br>пов<br>самого<br>подхода<br>к<br>решени<br>ю<br>пробле<br>мы, как | и за что труд<br>людей<br>должен<br>оплачиваться<br>. А<br>оплачиваться<br>в первую<br>очередь<br>должны<br>результаты<br>труда:<br>выполненная<br>работа,<br>производит<br>ельность,<br>эффективнос<br>ть, качество.<br>Должны<br>поощряться<br>новаторство,<br>мастерство, |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| инициатива, совмещение профессий, трудовая активность, групповое сотрудничество для достижения целей предприятия. Постоянная часть заработной платы должна быть достаточной, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников на предприятии. | Переменная часть должна учитываться и стимулировать увеличение трудовой отдаче, результатов труда, эффективности на уровне группы и предприятия в целом. Важным этапом управления человеческими ресурсами является <b>поддержание и развитие</b> | <b>ие</b> персонала, которое включает профессинальную ориентацию и адаптацию в коллективе, а также обучение и переподготовку кадров. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой иной опыт, знания, нормы социального взаимодействия | , которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Поэтому необходима его адаптация к новой корпоративной культуре, ее ценностям, традициям, правилам поведения. Для этого используется ряд методов: 1. <i>Самонайм</i> , когда организация во время привлечения претендентов дает о себе полную и правдивую информацию, чтобы ожидания людей не были завышены. Имея такую информацию, люди решают, |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |               |          |                 |
|-----------------|---------------|----------|-----------------|
| соответс        | специф        | дительно | .               |
| твует ли        | икой          | остью    | <b>Процесс</b>  |
| организа        | работы,       | работни  | <b>обучения</b> |
| ция их          | професс       | ков на   | можно           |
| потребн         | иональн       | протяже  | определить      |
| остям,          | ыми           | нии      | как             |
| целям и         | требова       | всей их  | систематичес    |
| ценности        | ниями к       | карьеры  | кое             |
| м.              | работни       | .        | приобретени     |
| 2.              | кам и         | Пробле   | е знаний,       |
| <i>Обучени</i>  | социаль       | ма       | навыков,        |
| <i>е</i>        | ными          | заклуча  | ролей,          |
| специаль        | нормам        | ется в   | которые         |
| ным             | и.            | том,     | воплощаются     |
| трудовы         |               | чтобы    | в улучшении     |
| м               | Кроме         | найти    | выполнения      |
| навыкам         | ориента       | механиз  | трудовых        |
| ,               | ции и         | м        | функций и       |
| социаль         | адаптац       | постоян  | должностны      |
| ным             | ии            | ного     | х               |
| нормам          | необход       | повыше   | обязанностей    |
| и               | имо           | ния      | на рабочем      |
| ценности        | непрер        | квалиф   | месте.          |
| м               | ывное         | икации   | Конечная        |
| компани         | <b>обучен</b> | всех     | цель            |
| и.              | <b>ие</b>     | занятых  | обучения        |
| 3.              | <b>персон</b> | в        | заклучается     |
| <i>Наставн</i>  | <b>ала.</b>   | процесс  | в               |
| <i>ичество,</i> | Оно           | е        | обеспечении     |
| когда           | являетс       | переход  | организации     |
| новичок         | я             | а от     | достаточным     |
| закрепля        | важным        | одного   | количеством     |
| ется за         | методо        | набора   | людей с         |
| опытны          | м             | требуем  | навыками,       |
| м               | управле       | ых       | способности     |
| работни         | ния           | знаний   | ми и            |
| ком,            | деятель       | и        | знаниями,       |
| который         | ностью        | навыко   | необходимы      |
| знакоми         | и             | в к      | ми для          |
| т его со        | произво       | другому  | достижения      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| целей<br>организа<br>ции. Для<br>этого<br>нужны<br>постоян<br>ные<br>вложени<br>я<br>капитала<br>в<br>програм<br>му<br>развития<br>человече<br>ских<br>ресурсов<br>.<br>Следую<br>щим<br>этапом<br>управле<br>ния<br>человече<br>скими<br>ресурсам<br>и<br>является<br>оценка<br>деятельн<br>ости<br>работни<br>ков и ее<br>результата<br>тов.<br><b>Оценка<br/>деятель<br/>ности –<br/>это<br/>процесс</b> | определ<br>ения<br>того,<br>насколь<br>ко<br>хорошо<br>работни<br>ки<br>выполн<br>яют<br>свои<br>обязанн<br>ости в<br>соответ<br>ствии с<br>установ<br>ленным<br>и<br>стандар<br>тами, |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| должностными инструкциями, и донесения этой информации до работников. Существование множества целей оценки деятельности: <input type="checkbox"/> улучшение исполнения обязанностей; <input type="checkbox"/> определение основ для дифференциации оплаты труда; <input type="checkbox"/> стимулирование отдельных лиц и групп в целом; | <input type="checkbox"/> сбор информации для принятия решения о повышении, понижении, переводе, увольнении; <input type="checkbox"/> информирование о необходимости переподготовки и обучения; <input type="checkbox"/> формирование новых стандартов, критериев и целей выполнения работы. | Перечисленные цели могут быть объединены в три группы: 1) административные цели; 2) информационные; 3) мотивационные. <b>Подготовка руководящих кадров</b> направлена на развитие знаний, умений и навыков, необходимых на руководящих | постах. Методами подготовки управленческих кадров являются: лекции, дискуссии в составе небольших групп, анализ конкретных деловых ситуаций, ролевой тренинг, ротация по службе, деловые игры. В развитие программ по подготовке руководящих кадров многие компании разрабатывают программы управления карьерой, которые направлены на раскрытие способностей работников и использован |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ие их в<br>интереса<br>х<br>организа<br>ции<br>(рис.67).                                                                                                                                        | Упрочени<br>е<br>положени<br>я в<br>организац<br>ии<br>*<br>Обретени<br>е власти<br>*<br>Приобрет<br>ение<br>возможно<br>стей<br>творчеств<br>а,<br>самореал<br>изации<br>*<br>Обеспече<br>ние<br>лидерски<br>х позиций<br>*<br>Обретени<br>е<br>материал<br>ьного<br>благопол<br>учия<br>*<br>Совмеще<br>ние<br>потребно<br>стей<br>личности<br>и семьи<br>* Работа<br>в<br>комфортн<br>ых | условиях<br><br>Рис. 67.<br><b>Цели<br/>деловой<br/>карьеры.</b><br><br>Управл<br>ение<br>человеч<br>ескими<br>ресурса<br>ми в<br>развиты<br>х<br>странах<br>предпол<br>агает<br>создани<br>е<br>програм<br>м<br>повыше<br><br>ния<br>качеств<br>а<br>трудо<br>во<br>й<br>жизни,<br>что<br>означае<br>т<br>гуманиз<br>ацию<br>рабочей<br>среды и<br>являетс | я попыткой<br>удовлетворен<br>ия как<br>физиологиче<br>ских<br>потребносте<br>й, так и<br>потребносте<br>й более<br>высокого |
| Карьера<br>Продвиже<br>ние<br>работника<br>по<br>ступенька<br>м<br>служебной<br>лестницы<br>или смена<br>вида<br>занятий в<br>рамках<br>организац<br>ии на<br>протяжени<br>и жизни<br>=<br>Цель |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                              |
| *<br>Достижен<br>ие<br>независим<br>ости<br>*<br>Достижен<br>ие<br>первенства<br>в<br>профессии<br>*                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                              |

|          |         |         |              |
|----------|---------|---------|--------------|
| порядка. | работни | ется    | составляющи  |
| Категор  | ка,     | степень | е, как:      |
| ия       | включа  | удовлет | 1.           |
| качество | я такие | ворения | Интересная,  |
| трудо    | вопрос  | важных  | содержатель  |
| й жизни  | ы, как  | личных  | ная работа.  |
| состоит  | содержа | потребн | 2.           |
| из       | ние,    | остей   | Справедливо  |
| следую   | характе | человек | е            |
| щих      | р и     | а через | вознагражде  |
| компоне  | organiz | его     | ние и        |
| нтов:    | ация    | работу  | признание    |
| труд,    | труда;  | в       | заслуг.      |
| физичес  | его     | organiz | 3. Хорошие   |
| кое и    | оплата, | ации.   | условия      |
| социаль  | мотивац | Качеств | труда        |
| ное      | ия и    | о       | (чистота на  |
| окружен  | стимул  | трудо   | рабочем      |
| ие на    | ировани | й жизни | месте,       |
| предпри  | е;      | —       | низкий       |
| ятии,    | создани | важный  | уровень      |
| система  | е       | фактор  | шума,        |
| управле  | благопр | повыше  | хорошая      |
| ния,     | иятных  | ния     | освещенност  |
| соотнош  | и       | лояльно | ь).          |
| ение     | безопас | сти     | 4.           |
| между    | ных     | работни | Минимальны   |
| трудо    | условий | ков.    | й надзор со  |
| й и      | трудо   | В       | стороны      |
| нетрудов | й       | понятие | руководства. |
| ой       | деятель | «Высок  | 5. Участие в |
| сферами. | ности;  | ое      | принятии     |
| Качество | охрана  | качеств | решений,     |
| трудо    | труда.  | о       | касающихся   |
| й жизни  | Под     | трудо   | работы       |
| охватыв  | качеств | ой      | подчиненных  |
| ает все  | ом      | жизни»  | .            |
| то, что  | трудо   | включа  | 6.           |
| влияет   | й жизни | ются    | Обеспечение  |
| на       | понима  | такие   | гарантии     |

|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| работы,<br>занятость<br>и.<br>7.<br>Благопр<br>иятнй<br>климат в<br>коллекти<br>ве,<br>дружеск<br>ие<br>отношен<br>ия с<br>коллега<br>ми.<br>8.<br>Наличие<br>бытового<br>о и<br>медицин<br>ского<br>обслужи<br>вания<br>работни<br>ков. | действи<br>й<br>органи<br>зации:<br><input type="checkbox"/><br>соверш<br>енствов<br>ание<br>органи<br>зации<br>произво<br>дства,<br>труда и<br>управле<br>ния;<br><input type="checkbox"/><br>примен<br>ение<br>различн<br>ых<br>форм<br>гибкост<br>и<br>трудо<br>вой жизни<br>(подви<br>жных<br>графико<br>в<br>рабочег<br>о<br>времени<br>,<br>неполно<br>вой<br>рабочей<br>недели,<br>работу<br>на<br>дому); | <input type="checkbox"/><br>модерн<br>изация<br>рабочих<br>мест с<br>учетом<br>требова<br>ний<br>научно-<br>техниче<br>ского<br>прогрес<br>са;<br><input type="checkbox"/><br>гуманиз<br>ация<br>труда,<br>изменен<br>ие его<br>характе<br>ра и<br>содержа<br>ния;<br><input type="checkbox"/><br>развити<br>е<br>кадрово<br>го<br>потенци<br>ала,<br>повыше<br>ние<br>квалиф<br>икации<br>кадров;<br><input type="checkbox"/><br>гаранти<br>рование<br>справед<br>ливого | вознагражде<br>ния за труд,<br>развитие<br>материально<br>го и<br>особенно<br>морального<br>стимулирова<br>ния труда;<br><input type="checkbox"/> создание<br>условий для<br>безопасного<br>труда,<br>сохранения<br>здоровья<br>работников,<br>снижения<br>уровня<br>производстве<br>нного<br>травматизма<br>и<br>профессиона<br>льной<br>заболеваемос<br>ти;<br><input type="checkbox"/><br>реформирова<br>ние системы<br>охраны<br>труда;<br><input type="checkbox"/><br>повышение<br>уровня<br>заинтересова<br>нности<br>предприятий<br>в социальной<br>защите своих<br>работников; |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





|          |         |         |                   |
|----------|---------|---------|-------------------|
| □        | ,       | ристик, | ность.            |
| обеспече | которы  | составл | Особенности       |
| ние      | й       | яющих   | человеческог      |
| демокра  | являетс | потенци | о капитала:       |
| тизации  | я       | ал      | □ права           |
| трудова  | формой  | человек | собственност      |
| й жизни, | проявле | а,      | и на              |
| расшире  | ния и   | теория  | человеческий      |
| ние      | показат | человеч | капитал не        |
| участия  | елем    | еского  | могут быть        |
| трудящи  | качеств | капитал | переданы;         |
| хся в    | а       | а       | □ изменение       |
| управле  | трудова | исследу | человеческог      |
| нии      | й       | ет те,  | о капитала в      |
| произво  | жизни.  | которые | зависимости       |
| дством и | Само    | существ | от затрат         |
| приняти  | понятие | енно    | принципиаль       |
| и        | «челове | вливают | но                |
| решений  | ческий  | на      | невозможно        |
|          | капитал | изменен | измерить с        |
|          | »       | ие      | той же            |
|          | отражае | доходов | точностью,        |
| В        | т       | , а     | что и для         |
| контекст | качеств | именно  | оборудовани       |
| е        | а,      | здоровь | я.                |
| системы  | которые | е,      |                   |
| управле  | могут   | творчес |                   |
| ния      | стать   | кие     |                   |
| персонал | источни | способн | <b>Человеческ</b> |
| ом       | ками    | ости,   | <b>ий капитал</b> |
| необход  | доходов | образов | представляет      |
| имо      | для     | ание,   | собой             |
| рассмотр | человек | професс | имеющийся         |
| еть      | а или   | иональн | у каждого         |
| вопрос о | organiz | ые      | индивидуума       |
| формиро  | ации.   | навыки, | запас знаний,     |
| вании    | Из      | предпри | навыков,          |
| человече | множес  | имчиво  | творчества,       |
| ского    | тва     | сть,    | мотиваций.        |
| капитала | характе | мобиль  | Различные         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| результаты исследований в области экономической отдачи от инвестиций в человека выявили, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников различного уровня превышает инвестиции в новую технику и оборудование. Многочисленные подтверждения этих выводов дали сильные | импульсы для интенсификации развития систем профессионального обучения в различных организациях. Для организаций, работающих в различных функциональных областях, развитии систем общего и особенного профессионального обучения не | только стало давать прибыль, но и в основном соответствует требованиям работников, увеличивая их удовлетворенность трудом и производственными самоотдачу. По своей природе человеческий капитал не является однородным. Он подразделяется | на общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый) капитал. <i>Общий капитал</i> включает в себя теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения, а также общие профессиональные и специализированные знания. Важной формой увеличения общего человеческого капитала является самообучение. <i>Специальный капитал</i> соотносится |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| только с<br>конкрет<br>ной<br>организа<br>цией. Он<br>включает<br>в себя<br>знания<br>особенн<br>остей<br>рабочего<br>места;<br>руководс<br>тва;<br>коллег<br>по<br>работе,<br>их<br>возможн<br>остей,<br>достойнс<br>тв и<br>недостат<br>ков;<br>клиентов<br>;<br>специфи<br>ки<br>предпри<br>ятия, а<br>также<br>практиче<br>ские<br>навыки<br>по<br>использо<br>ванию<br>этого<br>рода<br>знаний. | Специа<br>льный<br>капитал<br>накапли<br>вается в<br>процесс<br>е<br>трудова<br>й<br>деятель<br>ности и<br>в<br>процесс<br>е<br>приобре<br>тения<br>практич<br>еского<br>опыта. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|          |           |         |              |
|----------|-----------|---------|--------------|
| Одной    | иятиях. В | ации    | использован  |
| из       | условия   | оборудо | ия           |
| наиболее | х         | вания,  | персонала.   |
| эффекти  | Японии    | его     | Оно          |
| вных     | это       | быстро  | обеспечивает |
| моделей  | особенн   | й       | высокую      |
| накопле  | о         | сменой, | компетентно  |
| ния и    | важно,    | а также | сть и        |
| использо | так как   | с       | неформальну  |
| вания    | там       | частото | ю            |
| человече | издержк   | й       | вовлеченност |
| ского    | и на      | ротации | ь работника  |
| капитала | професс   | и       | в дела       |
| является | иональн   | переква | коллектива,  |
| японская | ое        | лифика  | позволяет    |
| система  | образов   | ции     | ему          |
| пожизне  | ание, в   | работни | максимально  |
| нного    | том       | ков.    | проявлять    |
| найма    | числе     |         | инициативу,  |
| работни  | регуляр   | Накопл  | раскрыть     |
| ков.     | ное       | ение    | свои         |
| Данная   | повыше    | общего  | способности  |
| система  | ние       | и       | и дарования. |
| обеспеч  | квалиф    | специал | Многие       |
| ивает    | икации,   | ьного   | передовые    |
| максима  | в         | человеч | организации  |
| льное    | среднем   | еского  | сделали      |
| наращив  | в 2-3     | капитал | накопление   |
| ание и   | раза      | а       | человеческог |
| закрепле | выше,     | служит  | о капитала   |
| ние      | чем в     | одной   | непрерывны   |
| знаний,  | США.      | из      | м процессом. |
| умений   | Это       | важней  | Наличие      |
| и        | связано   | ших     | персонала    |
| навыков  | с         | предпос | высочайшей   |
| работни  | высоки    | ылок    | квалификаци  |
| ков на   | ми        | наиболе | и и качества |
| определе | нормам    | е       | делает его   |
| нных     | и         | эффект  | практически  |
| предпри  | амортиз   | ивного  | недостигаемы |

|          |                          |                          |                     |
|----------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| ми для   | в                        | знаний;                  | может быть          |
| менее    | совреме                  | <input type="checkbox"/> | разная,             |
| богатых  | нных                     | уровень                  | поэтому             |
| человече | условия                  | образов                  | качественно         |
| ским     | х                        | ания;                    | определенны         |
| капитало | зависит                  | <input type="checkbox"/> | е степени           |
| м        | от                       | навыки                   | соответствия        |
| конкуре  | управле                  | работы;                  | работника           |
| нтов,    | ния                      | <input type="checkbox"/> | требованиям         |
| которые, | человеч                  | предпри                  | профессиона         |
| даже     | ескими                   | имчиво                   | льной               |
| обладая  | ресурса                  | сть;                     | управленческ        |
| такой же | ми.                      | <input type="checkbox"/> | ой                  |
| передово | <b>Профес</b>            | решите                   | деятельности        |
| й        | <b>сионал</b>            | льность                  | называются          |
| техничко | <b>изация</b>            | ;                        | уровнями            |
| й и      | <b>управл</b>            | <input type="checkbox"/> | профессиона         |
| технолог | <b>енческо</b>           | настойч                  | лизма               |
| ией,     | <b>й</b>                 | ивость;                  | управленцев.        |
| обычно   | <b>деятель</b>           | <input type="checkbox"/> | Выделяют 10         |
| не в     | <b>ности</b>             | нравств                  | уровней             |
| состояни | предъяв                  | енность                  | профессиона         |
| и        | ляет к                   | ;                        | лизма               |
| использо | работни                  | <input type="checkbox"/> | менеджеров:         |
| вать     | ку                       | гуманиз                  | 1. <i>Информаци</i> |
| свой     | определ                  | м;                       | <i>онный</i> –      |
| персонал | енный                    | <input type="checkbox"/> | способность         |
| со столь | набор                    | убежде                   | собирать            |
| высокой  | требова                  | нность.                  | информацию          |
| отдачей. | ний:                     |                          | ,                   |
| Поэтому  | <input type="checkbox"/> | Степень                  | осуществлят         |
| накопле  | инновац                  | соответ                  | ь ее                |
| ние и    | ионный                   | ствия                    | первичную           |
| оптимал  | стиль                    | менедж                   | обработку,          |
| ьное     | мышлен                   | ера                      | передачу и          |
| использо | ия;                      | предъяв                  | хранение. На        |
| вание    | <input type="checkbox"/> | ленным                   | данном              |
| человече | высокая                  | к нему                   |                     |
| ского    | структу                  | требова                  |                     |
| капитала | ра                       | ниям                     |                     |

|                 |                |                |                    |
|-----------------|----------------|----------------|--------------------|
| уровне          | ость           | ть             | ые проекты и       |
| обычно          | примен         | деятель        | управлять          |
| происхо         | ять            | ностью         | ими. Здесь         |
| дит             | совокуп        | несколь        | происходит         |
| примене         | ность          | ких            | видоизменен        |
| ние             | методов        | специал        | ие                 |
| различн         | и              | истов и        | предписаний        |
| ых              | средств        | групп.         | в                  |
| предпис         | для            | На             | управленческ       |
| аний, а         | решени         | данном         | ой                 |
| также           | я задач        | уровне         | деятельности       |
| освоение        | в              | происхо        | .                  |
| новых           | краткос        | дит            | Необходимо         |
| средств         | рочный         | выработ        | обладать           |
| мышлен          | период.        | ка             | способность        |
| ия и            | Необхо         | предпис        | ю к                |
| деятельн        | димо           | аний           | продуктивно        |
| ости.           | уметь          | для            | й                  |
| <i>2.Проце</i>  | пользов        | управле        | деятельности       |
| <i>дурный –</i> | аться          | нческой        | и решать           |
| способн         | основн         | деятель        | проблемы,          |
| ость            | ыми            | ности, к       | поставленны        |
| выстраи         | средств        | тому же        | е другими.         |
| вать            | ами            | необход        | <i>6.Ситуацион</i> |
| конкрет         | мышлен         | имо            | <i>ный –</i>       |
| ные             | ия и           | обладат        | способность        |
| действия        | деятель        | ь              | управлять          |
| в               | ности          | способн        | деятельность       |
| необход         | для            | остью          | ю людей с          |
| имой            | достиже        | познава        | учетом             |
| последов        | ния            | ть             | ситуационны        |
| ательнос        | согласо        | других         | х                  |
| ти для          | ванных         | людей.         | переменных.        |
| решения         | целей.         | <i>5.Проек</i> | Важным             |
| определе        | <i>4.Опера</i> | <i>тный –</i>  | является           |
| нных            | <i>тивный</i>  | способн        | умение             |
| задач.          | –              | ость           | корректирова       |
| <i>3.Такти</i>  | способн        | разраба        | ть                 |
| <i>ческий –</i> | ость           | тывать         | выбранный          |
| способн         | управля        | различн        | ситуационны        |

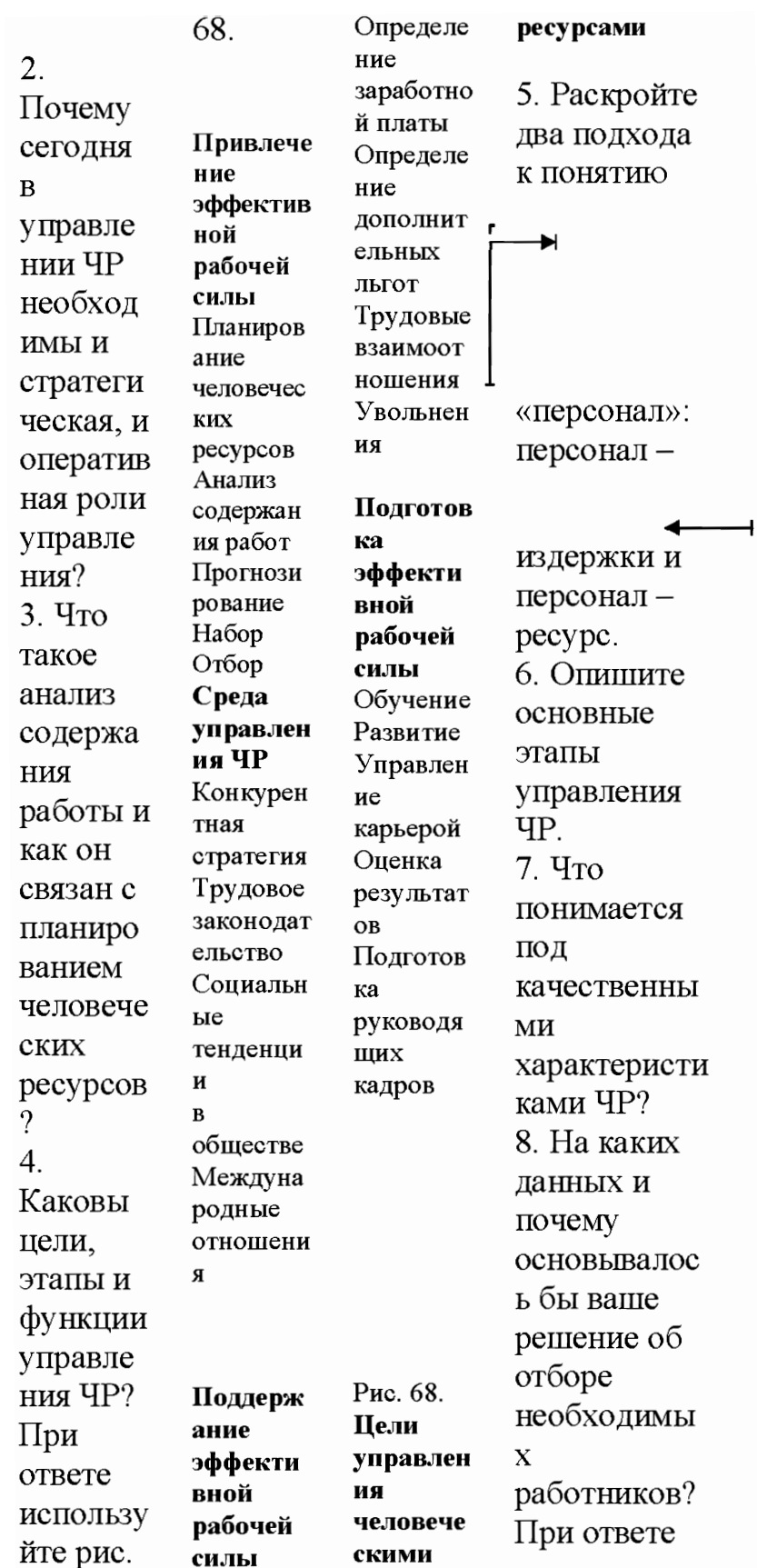
|                 |                 |                 |               |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| й метод         | в               | ость            | ности на      |
| управле         | простое         | разрабо         | высшем        |
| ния и           | ,               | тки             | уровне.       |
| приняти         | двигать         | эффект          | Происходит    |
| я               | ся от           | ивной           | непрерывное   |
| решений         | абстрак         | стратег         | саморазвитие  |
| с учетом        | тного к         | ии              | и             |
| тех             | конкрет         | деятель         | самореализац  |
| условий,        | ному.           | ности           | ия            |
| которые         | 8. <i>Прогр</i> | organiz         | менеджера.    |
| диктует         | <i>аммно-</i>   | ации            | Каждый        |
| ситуация        | <i>целевой</i>  | для             | уровень       |
| .               | –               | достиже         | имеет такую   |
| 7. <i>Систе</i> | способн         | ния ее          | степень       |
| <i>мный</i> –   | ость            | целей, а        | качественной  |
| способн         | вырабат         | также           | определенно   |
| ость            | ывать           | програм         | сти, которая  |
| придават        | миссию          | мы              | позволяет     |
| ь               | , цели          | развити         | отличать      |
| управле         | organiz         | я               | один уровень  |
| ической         | ации и          | професс         | от другого, а |
| деятельн        | разраба         | ионализ         | характеристи  |
| ости            | тывать          | ма              | ка уровня     |
| системн         | програм         | коллект         | является      |
| ость, то        | мы              | ива.            | универсальн   |
| есть            | деятель         |                 | ой для любой  |
| рассматр        | ности           | 10. <i>Конц</i> | деятельности  |
| ивать           | подчине         | <i>ептуаль</i>  | управленческ  |
| как             | нным            | <i>ный</i> –    | ого типа.     |
| совокуп         | для             | способн         | Данные        |
| ность           | достиже         | ость к          | уровни        |
| взаимосв        | ния             | глубинн         | профессиона   |
| язанных         | целей           | ому             | льной         |
| ситуаци         | organiz         | исследо         | управленческ  |
| й и             | ации.           | ванию           | ой            |
| явлений,        |                 | процесс         | деятельности  |
| а также         | 9. <i>Стра</i>  | ов              | помогают      |
| превращ         | <i>тегичес</i>  | управле         | проводить     |
| ать             | <i>кий</i> –    | ической         | более         |
| сложное         | способн         | деятель         | точную        |



оценку  
деятельн  
ости  
руковод  
ящего  
состава  
при  
проведе  
нии  
аттестац  
ии.

*Вопросы  
для  
самопро  
верки*

1.  
Почему  
управле  
ние  
человече  
скими  
ресурсам  
и (ЧР) в  
совреме  
нных  
организа  
циях  
становит  
ся  
важнейш  
ей  
функцие  
й  
менеджм  
ента?



|          |         |         |              |
|----------|---------|---------|--------------|
| использу | целом?  | позволя | има          |
| йте рис. | 10.     | ют      | социальная   |
| 63.      | Справе  | наиболе | адаптация    |
| Какая    | дливо   | е точно | работников в |
| информа  | ли      | и       | коллективе?  |
| ция      | одинако | объекти |              |
| должна   | вое     | вно     |              |
| быть     | вознагр | оценить |              |
| собрана  | аждени  | деятель |              |
| для      | е       | ность   |              |
| отбора   | неодина | людей?  |              |
| соответс | ковых   | 12.     |              |
| твующег  | работни | Какие   |              |
| о        | ков?    | фактор  |              |
| рабочем  | Почему  | ы       |              |
| у месту  | ?       | вызыва  |              |
| кандидат | 11.     | ют      |              |
| а?       | Почему  | необход |              |
| 9.       | оценка  | имость  |              |
| Почему   | деятель | развити |              |
| кандидат | ности   | я ЧР?   |              |
| у на     | работни | 13.     |              |
| вакантно | ков –   | Назовит |              |
| е место  | важная  | е       |              |
| необход  | функци  | элемент |              |
| имо      | я в     | ы       |              |
| предоста | процесс | развити |              |
| вить     | е       | я ЧР.   |              |
| полную   | управле | Почему  |              |
| и        | ния ЧР  | обучени |              |
| правдив  | и в     | е и     |              |
| ую       | процесс | развити |              |
| информа  | е       | е ЧР    |              |
| цию о    | управле | должно  |              |
| предстоя | ния     | быть    |              |
| щей      | organiz | непрер  |              |
| работе и | ацией в | ывным?  |              |
| об       | целом?  | 14.     |              |
| организа | Какие   | Почему  |              |
| ции в    | методы  | необход |              |

|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 |                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. Какие методы обучения, на ваш взгляд, являются наилучшими?                                    | среди повысил ли значимость управления карьерой?                                                                                           | работников. Какие из них наиболее эффективны? Почему?                           | Олдхэма? (рис. 69).                                                                                             |
| 16. Что понимаете под качеством трудовой жизни? Назовите элемент высшего качества трудовой жизни. | 2. Какие навыки нужны для проведения эффективного собеседования? Каких ошибок следует избегать? Каких тем нельзя касаться в собеседовании? | 4. Каков механизм определения профессиональной úrovня менеджера?                | <b>Характеристики и Психологическое состояние Желаемые результаты обогащенной работы человека (последствия)</b> |
| <i>Вопросы для обсуждения</i>                                                                     | 3. Назовите существующие формы компенсации                                                                                                 | 5. Опишите вашу текущую работу, используя модель характеристик работы Хэкмена и | Разнообразие навыков и умений                                                                                   |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Законченность рабочих заданий                                                                                   |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Значимость работы                                                                                               |
| 1. Какие изменения в социальной                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Ощущаемая значимость                                                                                            |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | работы                                                                                                          |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Автономность работы                                                                                             |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Обратная связь                                                                                                  |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Осознание ответственности за последствия своей работы                                                           |
|                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                 | Знание результатов работы                                                                                       |

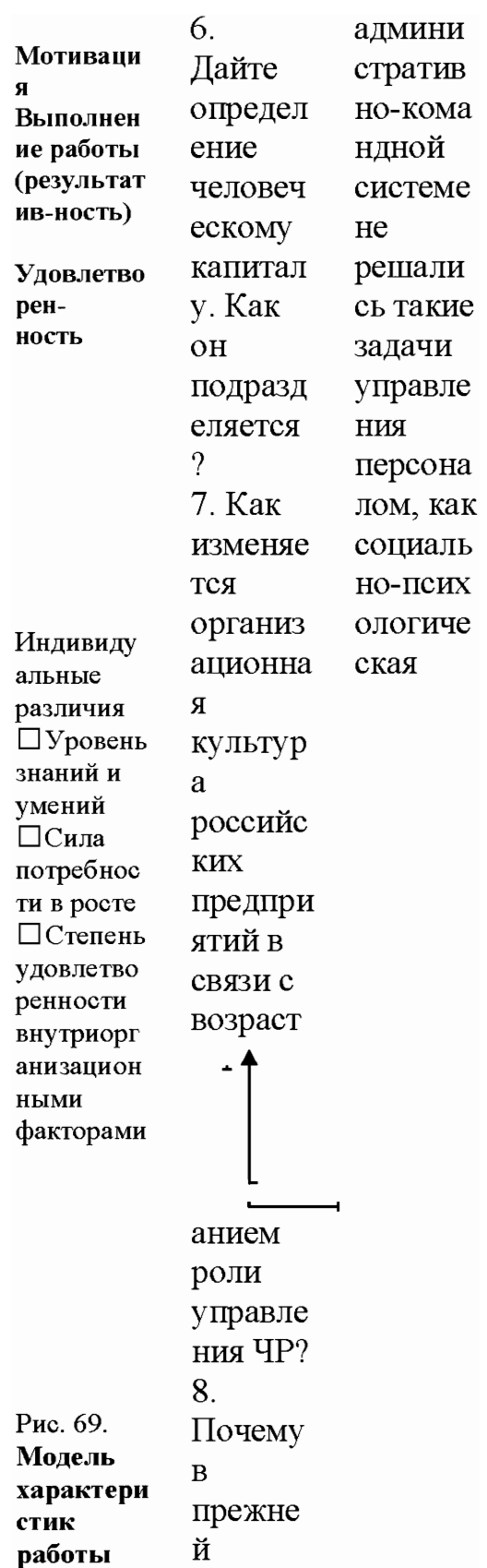


Рис. 69.  
Модель  
характери  
стик  
работы

|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| диагностика, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, управление производственными и социальным конфликтами и стрессами, оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, | управление деловой карьерой, профессиональная и социальная адаптация работников, управление трудовыми мотивациями и т.д.? Почему при переходе к рынку эти задачи выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована | каждая организация? 9. Как сформировать единую команду, работающую на общий результат? Обратите внимание на рис. 70. | Подготовка и непрерывное обучение<br>Управление карьерой<br>Создание внутрифирменных «публичных отношений»<br>Управление компенсациями<br>Разрешение конфликтов<br>Создание благоприятного климата в коллективе<br>Повышение качества |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | →                                                                                                                    | →                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | те                                                                                                                   | трудоустройство                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | внимание на рис. 70.                                                                                                 | Увольнение                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      | <b>Итог преобразования</b> – создание сплоченной и мотивированной команды, способной достичь поставленных целей                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | <b>Вход</b>                                                                                                          | <b>Выход</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | Набор персонала                                                                                                      | Качественное выполнение работы, обеспечивающее достижение поставленных целей                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | Отбор подходящих кандидатов                                                                                          | Оценка программ и стратегий, реализованных в блоке «процессы»                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | Определение заработной платы                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | Заключение контракта                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            | <b>Процессы</b>                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | продукц<br>ии<br>имеют<br>тенденц<br>ию к<br>росту?<br>12.<br>Предпо<br>ложим,<br>что при<br>планиро<br>вании<br>ЧР в<br>больни<br>це<br>выявила<br>сь<br>нехватк<br>а<br>хирурго<br>в и<br>10.<br>Какая<br>информа<br>ция<br>необход<br>има для<br>осущест<br>вления<br>планиро<br>вания<br>ЧР?<br>11.<br>Почему<br>расходы<br>на<br>персонал<br>в<br>себестои<br>мости | м и<br>почему<br>они<br>должны<br>решатьс<br>я очень<br>осторо<br>жно и<br>продум<br>анно?<br>13.<br>Вспомн<br>ите ваш<br>собстве<br>нный<br>трудова<br>й опыт.<br>Какие<br>виды<br>деятель<br>ности<br>по<br>управле<br>нию ЧР<br>использ<br>овались<br>в работе<br>с вами?<br>Какие<br>отсутст<br>вовали? |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|           |           |          |               |
|-----------|-----------|----------|---------------|
| 14.       | вания с   | ы на 4   | человечески   |
| Каковы    | кандида   | группы:  | ми            |
| наиболее  | том для   | 1.       | ресурсами?    |
| общие     | работы    | Почему   | 17. Назовите  |
| принцип   | в         | вы       | причины,      |
| ы         | розничн   | здесь?   | которые       |
| успешно   | ой        | 2. Что   | побуждают     |
| го        | торговл   | вы для   | людей делать  |
| проведе   | е         | нас      | карьеру и     |
| ния       | продово   | можете   | попытайтесь   |
| собеседо  | льствен   | сделать  | определить    |
| вания?    | ными      | ? 3. Что | свою.         |
| Обсудит   | товарам   | вы за    | 18. Вы        |
| е и       | и.        | человек  | обучаете      |
| обоснуй   | Используй | ? 4.     | кого-то тому, |
| те        | уйте      | Можем    | как           |
| принцип   | рекомен   | ли мы    | пользоваться  |
| ы,        | дации     | позволи  | системой      |
| приведе   | автора    | ть себе  | Интернет.     |
| нные в    | популяр   | принять  | Какой метод   |
| табл. 19. | ного      | вас?     | обучения вы   |
| Как       | руковод   | 16.      | бы выбрали?   |
| правиль   | ства по   | Почему   | 19. Почему    |
| но        | поиску    | планиро  | возросло      |
| подготов  | подходя   | вание и  | стратегическ  |
| иться к   | щей       | управле  | ое значение   |
| собеседо  | работы    | ние      | использован   |
| ванию?    | Р.        | карьеро  | ия            |
| 15.       | Боллеса   | й стало  | дополнитель   |
| Разработ  | ,         | в        | ных льгот     |
| айте      | которы    | последн  | для           |
| перечень  | й         | ие годы  | работодателя  |
| вопросо   | раздели   | одной    | ?             |
| в для     | л все     | из       | 20. Почему    |
| проведе   | задавае   | важней   | некоторые     |
| ния       | мые       | ших      | предприятия   |
| 20-мину   | при       | областе  | реализуют     |
| тного     | собесед   | й        | программы     |
| собеседо  | овании    | управле  | укрепления    |
|           | вопрос    | ния      | физического   |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| здоровья<br>персонал<br>а?                                                                                                                                                                                                                                                                                | По<br>подсчет<br>ам<br>отдела<br>человеч<br>еских<br>ресурсо<br>в<br>обучени<br>е<br>должно<br>было<br>охватит<br>ь около<br>200<br>человек<br>.<br>Руковод<br>ство<br>рассмот<br>рело<br>следую<br>щие<br>вариант<br>ы:<br><input type="checkbox"/> | програм<br>ма,<br>которая<br>может<br>быть<br>скоррек<br>тирован<br>а по<br>желани<br>ю<br>заказчи<br>ка,<br>продол<br>житель<br>ность<br>обучени<br>я 2 дня,<br>стоимос<br>ть 500<br>долл. за<br>одного<br>участни<br>ка;<br><input type="checkbox"/> | обучения 2<br>дня,<br>стоимость<br>200 долл. за<br>одного<br>участника);<br><input type="checkbox"/> обучение<br>внутри<br>организации<br>(специальная<br>вновь<br>разрабатывае<br>мая<br>программа<br>неопределен<br>ной<br>продолжител<br>ьности,<br>отсутствие<br>опытных<br>инструкторо<br>в). |
| <b>ЗАДАНИЕ<br/>Е 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Российс<br>кое<br>отделени<br>е<br>многона<br>циональ<br>ной<br>компани<br>и<br>получил<br>о<br>директи<br>ву из<br>Всемирн<br>ой<br>штаб-ква<br>ртиры –<br>в<br>течение<br>года<br>обучить<br>всех<br>руковод<br>ителей<br>технике<br>проведе<br>ния<br>собеседо<br>ваний по<br>отбору<br>персонал<br>а. |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        | Альтернатив<br>ы были<br>рассмотрены<br>с точки<br>зрения<br>содержания<br>программ,<br>квалификаци<br>и<br>инструкторо<br>в, стоимости.<br>В результате<br>было<br>принято<br>решение<br>обучить<br>пятнадцать                                                                                    |

сотрудни  
иков с  
помощь  
ю  
консульт  
ационно  
й  
компани  
и.  
Правиль  
ное ли  
решение  
приняло  
руководс  
тво?

|                 |           |             |                     |
|-----------------|-----------|-------------|---------------------|
| ЗАДАНИЕ 2       | верки     | определения | понятий и категорий |
| Словарь самопро | Найдите   | для         | (табл. 26).         |
| верные          | указанные | их          | Таблица 26          |

| Основные школы и подходы в истории менеджмента |              |              | Конец 19века |              |              |              | 20 век       |                | 21 век |  |  |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|--|--|
| 20-е<br>годы                                   | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |        |  |  |

|                                                |               |           |                         |           |           |           |           |           |             |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ И ПОДХОДЫ В ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА | 1. Какова     |           | главная цель управления |           |           |           |           |           |             |
|                                                | Конец 19 века |           | 20 век                  |           |           |           |           |           |             |
|                                                | 21 век        |           |                         |           |           |           |           |           |             |
|                                                | 20-е годы     | 30-е годы | 40-е годы               | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы | 2000-е годы |

Школа научного управления  
Школа административного управления  
Школа человеческих отношений  
Школа поведенческих наук  
Школа науки управления  
Процессный подход  
Д  
к  
управлению  
Системный подход  
Д  
Ситуационный подход  
Д  
Национальный подход  
Д

Структурные принципы

Принципы процесса

Принципы конечного результата

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| человече<br>скими<br>ресурсам<br>и?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | нствова<br>ние<br>знаний,<br>умений,<br>способн<br>остей                                                                                                                                                                                                                                                             | ный<br>аспект в<br>управле<br>нии<br>ЧР?                                                                                                                                                                                                                                                         | рабочий.<br>Г. После<br>удовлетворен<br>ия<br>финансовых<br>потребности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| А.<br>Обеспеч<br>ение<br>предпри<br>ятия<br>кадрами,<br>организа<br>ция их<br>эффекти<br>вного<br>использо<br>вания,<br>професс<br>иональн<br>ого и<br>социаль<br>ного<br>развити<br>я.<br>Г.<br>Формир<br>ование<br>Б.<br>Привлеч<br>ение и<br>поддерж<br>ание<br>высокой<br>эффекти<br>вности<br>персонал<br>а в<br>организа<br>ции.<br>В.<br>Формир<br>ование и<br>соверше | работни<br>ков для<br>их<br>непрер<br>ывного<br>професс<br>иональн<br>ого и<br>должно<br>стного<br>роста и<br>социаль<br>ного<br>развити<br>я.<br>Г.<br>Формир<br>ование<br>человеч<br>еского<br>капитал<br>а.<br>2.<br>Какое<br>из<br>следую<br>щих<br>утвержд<br>ений<br>более<br>точно<br>отражае<br>т<br>социаль | А.<br>Счастли<br>вый<br>работни<br>к –<br>произво<br>дительно<br>ый<br>работни<br>к.<br>Б.<br>Рабочи<br>м<br>необход<br>имы<br>межлич<br>ностные<br>контакт<br>ы,<br>чтобы<br>быть<br>удовлет<br>воренн<br>ыми<br>работой<br>.<br>В.<br>Результ<br>ативны<br>й<br>рабочий<br>–<br>счастли<br>вый | й важной<br>становится<br>существующ<br>ая дружба в<br>коллективе.<br>3. Концепция<br>соответствия<br>между<br>человеком и<br>работой<br>предполагает<br>:<br>А.<br>Нахождение<br>людей,<br>которые<br>имеют<br>необходимые<br>навыки для<br>выполнения<br>работы.<br>Б.<br>Подготовку<br>и обучение<br>работника,<br>чтобы он<br>лучше<br>соответствов<br>ал работе.<br>В. Найм<br>человека,<br>который мог<br>бы |

|          |          |         |
|----------|----------|---------|
| действит |          | ту      |
| ельно    | А. 150   | более   |
| наслажд  | человек  | 60 лет. |
| аться    | .        | Г.      |
| выполне  | Б. 1000  | Когда   |
| нием     | человек  | он      |
| этой     | .        | являетс |
| специфи  | В. 50    | я       |
| ческой   | человек  | професс |
| работы.  | .        | иональн |
| Г.       | 5. Когда | ым      |
| Соответс | organiz  | огранич |
| твие     | ация     | ением.  |
| между    | может    |         |
| характер | использ  |         |
| истикам  | овать    |         |
| и        | возраст  |         |
| человека | как      |         |
| и        | критери  |         |
| характер | й        |         |
| истикам  | отбора?  |         |
| и        |          |         |
| работы.  | А.       |         |
| 4. В     | Никогд   |         |
| самых    | а.       |         |
| больших  | Б.       |         |
| организа | После    |         |
| циях     | того,    |         |
| (10000 – | как      |         |
| 15000    | работа   |         |
| работаю  | была     |         |
| щих)     | предло   |         |
| число    | жена.    |         |
| работни  | В. Этот  |         |
| ков      | критери  |         |
| службы   | й может  |         |
| управле  | быть     |         |
| ния ЧР   | обсужд   |         |
| доходит  | ен, если |         |
| до:      | кандида  |         |

|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Если<br>необходимо<br>сделать<br>выбор<br>между<br>двумя<br>одинаково<br>квалифицированными<br>кандидатами,<br>объективная<br>информация о<br>которых<br>не<br>позволила<br>определить<br>окончательного<br>победителя,<br>необходимо: | В.<br>Прислужаться<br>к<br>своему<br>сердцу,<br>чувства<br>м.<br>Г. Все<br>предыдущие<br>ответы<br>верны.<br>Д. Все<br>ответы<br>неверны.<br>7.<br>Важнейшим<br>современным<br>показателем<br>работы<br>организации в<br>области<br>управления<br>персоналом<br>является: | Б. Фонд<br>заработной<br>платы.<br>В.<br>Величина<br>средней<br>заработной<br>платы.<br>Г.<br>Величина<br>расходов на<br>персонал,<br>отнесенная к<br>единице<br>изделия.<br>8.<br>Преимущества<br>ми<br>внутренних<br>источников<br>набора<br>персонала<br>являются: | уровня<br>оплаты<br>труда,<br>сложившегося<br>в данной<br>организации;<br>освобождение<br>занимаемой<br>должности<br>для роста<br>молодых<br>кадров.<br>Б. Появление<br>новых<br>импульсов<br>для развития<br>организации;<br>повышение<br>мотивации,<br>удовлетворенности<br>трудом.<br>В. Решение<br>проблемы<br>занятости<br>собственных<br>кадров;<br>более<br>широкие<br>возможности<br>выбора<br>людей.<br>Г. Нет<br>необходимости в<br>разработке<br>дорогостоящей<br>программы<br>развития |
| А.<br>Положиться на<br>интуицию.<br>Б.<br>Бросить<br>монетку.                                                                                                                                                                             | А.<br>Численность<br>персонала.                                                                                                                                                                                                                                           | А.<br>Сохранение                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|          |         |         |              |
|----------|---------|---------|--------------|
| персонал | В.      | запреще | там          |
| а;       | Какой   | ны.     | относительн  |
| лучшая   | кандида | Б.      | о их         |
| оценка   | т       | Медици  | текущего     |
| способн  | необход | нский   | состояния    |
| остей    | им.     | контрол | здоровья, но |
| кандидат | Г.      | ь может | не о пошлых  |
| а.       | Структу | быть    | медицинских  |
| 9. Чтобы | ру      | осущест | проблемах.   |
| избежать | собесед | влен    | 11. Где, в   |
| правовы  | ования. | только  | каком месте  |
| х        | 10.     | после   | лучше всего  |
| проблем  | Какое   | того,   | начать поиск |
| в        | из      | как     | кандидатов   |
| процессе | следую  | кандида | на ващу      |
| отбора,  | щих     | т будет | вакансию?    |
| предпол  | утвержд | включе  |              |
| агается, | ений    | н в     | А.           |
| что в    | являетс | список  | Поместить    |
| письмен  | я       | для     | объявление в |
| ном виде | верным  | окончат | издании      |
| необход  | в связи | ельного | национально  |
| имо      | с       | выбора. | го масштаба. |
| точно    | медици  | В.      | Б. Дать      |
| определ  | нским   | Организ | информацию   |
| ить:     | контрол | ация    | внутри       |
|          | ем      | может   | вашей        |
| А. Роль  | кандида | провест | организации. |
| и        | тов?    | и       | В. Позвонить |
| функци   |         | тестиро | вашим        |
| ю        | А. Все  | вание   | конкурентам. |
| нанимат  | виды    | на      |              |
| еля в    | медици  | наркоти |              |
| процессе | нского  | ки.     |              |
| отбора.  | контрол | Г.      |              |
| Б. Какая | я,      | Можно   |              |
| работа   | предше  | здать   |              |
| является | ствующ  | вопрос  |              |
| вакантно | ие      | ы       |              |
| й.       | найму,  | кандида |              |



|          |          |          |              |
|----------|----------|----------|--------------|
| Г.       | дии?     | В.       | как:         |
| Развесит | Г. Все   | Упроще   |              |
| ь        | ответы   | ние      | А.           |
| объявле  | верны.   | работы,  | Упрощение и  |
| ния в    | Д. Все   | ротация  | ротация.     |
| городско | ответы   | ,        | Б.           |
| м парке. | неверн   | автоном  | Расширение   |
| 12.      | ы.       | ность.   | масштаба     |
| Какие    | 13.      | Г.       | работы и     |
| вопросы  | Формам   | Обогащ   | ротация.     |
| вам      | и        | ение     | В.           |
| никогда  | проекти  | работы,  | Социотехнич  |
| не       | рования  | установ  | еская        |
| следует  | работы   | ление    | система и    |
| задавать | являютс  | связей с | обогащение   |
| при      | я:       | клиенто  | работы.      |
| собеседо |          | м,       | Г.           |
| вании?   | А.       | обратна  | Обогащение   |
|          | Ротация  | я связь. | и упрощение  |
| А. Какая | ,        | 14.      | работы.      |
| у вас    | обогащ   | Если     | 15.          |
| чудесная | ение     | руковод  | Информация,  |
| тубетей  | работы,  | ители    | собранный в  |
| ка – вы  | социоте  | стремят  | процессе     |
| узбек?   | хническ  | ся       | анализа      |
| Б. Какой | ая       | улучши   | работы,      |
| прекрасн | система  | ть       | часто        |
| ый       | .        | качеств  | используется |
| сарафан  | Б.       | о        | для          |
| – вы     | Расшир   | трудо    | вознагражде  |
| беремен  | ение     | й        | ния          |
| ны?      | работы,  | жизни,   | персонала,   |
| В.       | создани  | они      | поэтому      |
| Потряса  | е        | предпоч  | менеджеры и  |
| ющая     | каналов  | итают    | работники    |
| клетчата | обратно  | такие    | имеют        |
| я юбка!  | й связи, | формы    | тенденцию к: |
| Вы       | значимо  | проекти  |              |
| родом из | сть      | рования  | А.           |
| Шотлан   | работы.  | работы,  | Сотрудничес  |

|           |          |          |              |
|-----------|----------|----------|--------------|
| тву со    | должны   | А.       | Организации  |
| специал   | присутс  | Подгот   | предпочитаю  |
| истом по  | твовать  | овка на  | т иметь      |
| анализу   | в        | рабочем  | закрытые     |
| содержа   | любом    | месте.   | системы      |
| ния       | процесс  | Б.       | вознагражде  |
| работы.   | е        | Обучен   | ния          |
| Б.        | обучени  | ие в     | персонала    |
| Использ   | я?       | классе   | потому, что: |
| ованию    |          | (лекция, |              |
| информа   | А.       | практич  |              |
| ции для   | Ассигн   | еское    |              |
| выражен   | ования   | занятие  |              |
| ия        | и время. | ).       |              |
| недовол   | Б.       | В.       |              |
| ьства     | Способ   | Ролевая  |              |
| своим     | ности и  | игра.    |              |
| начальн   | мотивац  | 18.      |              |
| иком.     | ия.      | Старей   |              |
| В.        | В.       | шей      |              |
| Негодов   | Соответ  | формой   |              |
| анию по   | ствующ   | обучени  |              |
| поводу    | ая       | я на     |              |
| наблюде   | обучаю   | рабочем  |              |
| ния за их | щая      | месте    |              |
| работой.  | среда и  | являетс  |              |
| Г.        | поддер   | я:       |              |
| Преувел   | жка.     |          |              |
| ичению    | 17.      | А.       |              |
| важност   | Наибол   | Ассисти  |              |
| и и       | ее       | рование  |              |
| значимо   | общей    | .        |              |
| сти       | формой   | Б.       |              |
| своей     | обучени  | Ротация  |              |
| работы.   | я в      | работы.  |              |
| 16.       | организ  | В.       |              |
| Какие     | ации     | Наставн  |              |
| две       | являетс  | ичество  |              |
| составля  | я:       | .        |              |
| ющие      |          | 19.      |              |

|          |         |          |               |
|----------|---------|----------|---------------|
| А.       | труда   | В.       | во.           |
| Опасают  | своих   | Деньги.  | В.            |
| ся, что  | работни | Г.       | Заработная    |
| открыта  | ков.    | Высмеи   | плата,        |
| я        | Г.      | вание и  | дополнитель   |
| система  | Считаю  | публич   | ные льготы и  |
| компенс  | т, что  | ное      | потребность.  |
| ации     | такие   | унижен   | 22.           |
| будет    | систем  | ие.      | Существует    |
| поощрят  | ы ведут | 21.      | три типа      |
| ь        | к более | Сущест   | критериев     |
| мелочны  | высоко  | вует     | оценки        |
| е        | й       | три      | деятельности  |
| жалобы,  | мотивац | принци   | :             |
| зависть  | ии      | па       |               |
| и        | персона | вознагр  | А.            |
| создават | ла.     | аждени   | Личностные    |
| ь        | 20. Что | я        | характеристи  |
| недовол  | лучше   | персона  | ки,           |
| ьство и  | всего   | ла:      | поведение     |
| напряже  | способс |          | работника,    |
| ние в    | твует   | А.       | результат     |
| коллекти | повыше  | Справе   | деятельности  |
| ве.      | нию     | дливост  | .             |
| Б. Они   | заинтер | ь,       | Б.            |
| являютс  | есованн | сравнен  | Определение   |
| я        | ости    | ие       | сильных и     |
| общепри  | работни | затрат и | слабых        |
| нятым    | ков в   | результ  | сторон        |
| стандарт | труде?  | атов     | работника,    |
| ом.      |         | труда,   | ранжировани   |
| В. Не    | А.      | потребн  | е их          |
| хотят    | Поощре  | ость.    | относительн   |
| раскрыв  | ния и   | Б.       | о друг друга, |
| ать      | наказан | Справе   | выставление   |
| перед    | ия.     | дливост  | баллов.       |
| конкуре  | Б.      | ь,       | В.            |
| нтами    | Страх и | потребн  | Определение   |
| системы  | запугив | ость и   | типа          |
| оплаты   | ание.   | равенст  | поведения,    |

|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ведущег<br>о к<br>успеху,<br>сотрудн<br>ичество,<br>результ<br>т<br>деятельн<br>ости.<br>Г.<br>Количес<br>тво<br>сделанн<br>ых<br>ошибок,<br>произво<br>дительн<br>ость<br>труда,<br>достиже<br>ние<br>стандарт<br>ов<br>качества | ие<br>неодина<br>ковых<br>работни<br>ков.<br>2. При<br>собесед<br>овании<br>можно<br>спросит<br>ь<br>кандида<br>та,<br>будет<br>ли он<br>способе<br>н<br>выполн<br>ять<br>служеб<br>ные<br>обязанн<br>ости, но<br>недопус<br>тимо<br>спраши<br>вать его<br>о том,<br>чего он<br>сделать<br>не<br>сможет.<br>3. При<br>собесед<br>овании<br>можно<br>поддать<br>ся<br>очарова<br>нию | внешни<br>м видом<br>кандида<br>та<br>(личное<br>обаяние<br>,<br>модная<br>прическ<br>а,<br>аромат<br>изыскан<br>ных<br>духов)<br>и на<br>основе<br>этого<br>сделать<br>вывод о<br>том, как<br>он<br>будет<br>относит<br>ься к<br>работе.<br>4. Ниже<br>перечис<br>ленные<br>темы<br>собесед<br>ования<br>могут<br>причин<br>ить<br>неприят<br>ности<br>интервь<br>юеру и<br>фирме. | А.<br>Национально<br>сть, семейное<br>положение.<br>Б. Пол.<br>В. Наличие<br>арестов и<br>судимостей. |
| <b>Верно /<br/>Неверно</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |
| 1. Ничто<br>не<br>может<br>быть<br>столь же<br>несправе<br>дливym,<br>как<br>одинако<br>вое<br>поощрен                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Г. Рост и вес.                                                                                                                                                                                                 | Японские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия низших должностей на американских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей – за счет внутренних источников. | Японские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность своим сотрудникам, так и внешне мы претендентам. | показатели результативности труда; г) показатели профессионального поведения; д) показатели сильных и слабых сторон работников.                                                                                                   |
| Д. Наличие у кандидата долгов.                                                                                                                                                                                 | 5.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Интервьюеры склонны либо переоценивать, либо недооценивать претендентов на вакансии.                                                                                                                                                 | СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1                                                                                                                                                                                                            |
| Покройте потребности в персонале низших должностей на американских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей – за счет внутренних источников. | Покройте потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность своим сотрудникам, так и внешне мы претендентам.                                                                                                                   | 8. Показатели оценки деятельности делятся на 5 групп: а) показатели личных качеств работников; б) показатели эффективности труда; в)                                                                                                 | <b>Новый взгляд на управление ЧР на предприятии и «Нитрон»</b><br><br>Крупное саратовское предприятие «Нитрон», где работало 6 тыс. человек, в 1996 г. пыталось выжить в новых рыночных условиях. Прежние руководители говорили о |
| 6.                                                                                                                                                                                                             | 6.                                                                                                                                                                                                                                                                     | в)                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                   |

|          |         |           |               |
|----------|---------|-----------|---------------|
| налажив  | и,      | ся о      | привилегиям,  |
| ании     | выставк | сокращ    | сытой жизни.  |
| стабильн | ами     | ении      |               |
| ой       | образцо | расходи   | Рассчитаться  |
| работы,  | в       | в и       | с людьми      |
| создании | сантехн | увеличе   | было          |
| агрофир  | ики и   | нии       | необходимо.   |
| мы,      | прочих  | доходов   | Но как, чем,  |
| ожидаем  | товаров | предпри   | если нет      |
| ых       | скрывал | ятия.     | собственных   |
| инвести  | ось     | Небезы    | оборотных     |
| циях на  | реально | известно, | средств?      |
| перестро | е       | что       | Между тем     |
| йку      | банкрот | больши    | было          |
| произво  | ство    | нство     | убеждение:    |
| дства и  | бывшег  | наших     | чтобы         |
| прочее.  | о       | предпри   | выжить,       |
| Но       | флагма  | ятий      | нельзя        |
| новому   | на      | создава   | отказываться  |
| директор | химиче  | ло        | и от          |
| у в      | ской    | рабочие   | использован   |
| наследст | промы   | места     | ия            |
| во       | шленно  | для       | традиционны   |
| досталис | сти.    | большо    | х методов,    |
| ь лишь   | Новый   | го        | т.е.          |
| долги в  | директо | количес   | необходимо    |
| 176 млрд | р С.    | тва       | предельно     |
| руб.     | Стрельч | людей,    | мобилизоват   |
| За       | енко    | что       | ь             |
| красочн  | свою    | привело   | собственные   |
| ыми      | деятель | к         | средства, те, |
| буклета  | ность в | донельз   | что, как      |
| ми,      | апреле  | я         | правило,      |
| выпуска  | 1996 г. | раздуто   | лежат под     |
| емыми    | начал с | му        | ногами.       |
| совместн | подбора | штату,    | Таковых       |
| о с      | команд  | привык    | оказалось     |
| иностра  | ы и     | шему к    | немало –      |
| нными    | всерьез | льготам   | целое         |
| фирмам   | задумал | ,         | кладбище      |

произво  
дственн  
ых  
зданий,  
помещен  
ий,  
складов  
некогда  
нового,

|           |         |         |              |
|-----------|---------|---------|--------------|
| да так и  | на лом. | из      | были         |
| не        | В       | цехов   | жалобы,      |
| тронутог  | результ | сутки   | заявления,   |
| о         | ате     | напроле | бесконечные  |
| оборудо   | получи  | т горел | просьбы. То  |
| вания,    | ли за   | свет    | же и в       |
| трансфо   | это 127 | лишь    | работе. «У   |
| рматорн   | млн     | потому, | нас в        |
| ых        | руб.,   | что     | коллективе   |
| подстан   | что     | недосуг | больше       |
| ций,      | состави | было    | воспитания,  |
| горы      | ло      | помыть  | чем          |
| рельсов,  | двухмес | окно. В | экономии», — |
| 3 тонны   | ячную   | общежи  | говорил      |
| металли   | заработ | тиях,   | директор.    |
| ческих    | ную     | принадл | И все же     |
| труб,     | плату   | ежащих  | лукавил      |
| уголка,   | всего   | «Нитро  | директор.    |
| швеллер   | коллект | ну»,    | Мало кто     |
| а, меди,  | ива     | директо | представлял, |
| алюмин    | цеха.   | р был   | какой объем  |
| ия.       | Однако  | пораже  | работы       |
| Директо   | такое   | н тем,  | нужно было   |
| р все это | отноше  | что     | проделать,   |
| превращ   | ние к   | молоды  | чтобы        |
| ает в     | работе  | м       | запустить    |
| деньги,   | пока    | мужчин  | химическое   |
| векселя,  | редкост | ам в    | производство |
| КНО.      | ь. Куда | голову  | . К концу    |
| Рабочие   | больше  | не      | 1996 г. на   |
| железно   | потребн | пришло  | предприятию  |
| дорожно   | тельств | самим   | начали       |
| го цеха,  | а,      | как-то  | работу все   |
| найдя     | равноду | организ | заводские    |
| залежи    | шая, а  | овать   | службы       |
| рельсов,  | иногда  | свое    | маркетинга,  |
| вышли с   | и       | жилье.  | снабжения.   |
| инициат   | просто  | Куда    | Было         |
| ивой      | лени. В | привыч  | запущено     |
| сдать их  | одном   | нее     | производство |



|          |         |               |              |
|----------|---------|---------------|--------------|
| фенола,  | ов и    | нами» и       | ы и как      |
| ацетона, | контрол | взяться       | влияти на    |
| был      | ьные    | за дело,      | управление   |
| закончен | пакеты  | больше        | человечески  |
| капиталь | акций.  | всего на      | ми           |
| ный      | Стрельч | свете         | ресурсами?   |
| ремонт   | енко же | дорожа        | 3. Что       |
| произво  | считал  | своим         | изменил      |
| дства    | все это | рабочи        | новый        |
| нитрила  | нормаль | м             | директор в   |
| крилово  | ными    | местом.       | управлении   |
| й        | рыночн  |               | ЧР?          |
| кислоты, | ьми     | <i>ВОПРОС</i> | 4. Какие     |
| подготов | условия | <i>Ы</i>      | цели         |
| лено к   | ми,     | 1.            | управления   |
| запуску  | которые | Почему        | ЧР           |
| и        | исключ  | у             | достигнуты   |
| произво  | ают     | прежнег       | на           |
| дство    | самое   | о             | «Нитроне»,   |
| нитрона. | страшн  | руковод       | что          |
| Чувство  | ое      | ства в        | необходимо   |
| вал      | явление | результ       | предпринять  |
| директор | ,       | ате           | для их       |
| и        | усвоенн | хороши        | достижения?  |
| настроен | ое не   | х             | 5. Как       |
| ие       | одним   | проекто       | прежняя      |
| людей,   | поколен | в             | организацио  |
| все еще  | ием, –  | перестр       | нная         |
| слабо    | потребн | ойки          | культура     |
| верящих  | тельств | произво       | влиела на    |
| в        | о.      | дства         | управление   |
| рыночну  | Именно  | осталис       | ЧР?          |
| ю        | оно     | ь лишь        | 6. Как       |
| экономи  | мешало  | долги?        | директор и   |
| ку – во  | переста | 2.            | его команда  |
| все эти  | ть      | Какие         | выполняли    |
| акции,   | чувство | внешни        | стратегическ |
| биржи,   | вать    | е             | ую и         |
| советы   | себя    | фактор        | оперативную  |
| директор | «гегемо |               | роли по      |

управле  
нию ЧР?

7. Какие  
виды  
деятельн  
ости по  
управле  
нию ЧР  
были  
упомяну  
ты в  
ситуаци  
и?

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СИТУАЦИЯ<br>ДЛЯ<br>АНАЛИЗА 2                                                                                                                                                                                                                | льного<br>в том,<br>что за<br>1998 г.<br>потребность в<br>специалистах,<br>работающих в<br>общепите,                                                                  | квалифицированным<br>персоналом.<br>Самые дефицитные<br>специалисты в<br>ресторанном<br>бизнесе –<br>шеф-повара и<br>сомелье (специалисты,<br>составляющие<br>карты вин).<br>Главная причина<br>дефицита<br>состоит в том,<br>что у нас на<br>сомелье<br>нигде, а на<br>шеф-повара<br>почти<br>нигде<br>не учат. | Из<br>русских<br>учебных<br>заведений<br>кадры для<br>ресторанного<br>бизнеса берут<br>только Царицынский<br>кулинарный<br>колледж и<br>технологический<br>факультет<br>РЭА им.<br>Плеханова.<br>Есть, правда,<br>еще<br>кулинарные<br>техникумы и<br>специализированные<br>ПТУ, но их<br>выпускникам<br>можно<br>рассчитывать<br>лишь на<br>низшие<br>должности в<br>ресторанах и<br>кафе.<br>Впрочем,<br>если после<br>техникума<br>вам удастся<br>устроиться<br>даже на<br>низшую<br>позицию в |
| <b>Штатные<br/>кормильцы 45</b><br><sup>45</sup><br>Ситуация<br>относится<br>к концу<br>1990-х гг.                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ресторанный<br>бизнес в<br>России в<br>конце<br>90-х гг.<br>XX в.<br>был на<br>подъеме.<br>В одной<br>только<br>Москве<br>было<br>более<br>полтора<br>тысячи<br>ресторанов<br>разного<br>уровня.<br>Так что<br>не было<br>ничего<br>удивите | спрос на<br>«ресторанов»<br>продолжал<br>расти.<br>А вот зарплат<br>у них<br>в 1997г.<br>почти<br>не<br>выросли.<br>Заведения<br>общепита<br>испытывали<br>проблемы с |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| какой-ни<br>будь<br>престиж<br>ный<br>ресторан<br>, то<br>через<br>нескольк<br>о лет<br>такой<br>работы<br>можно<br>попасть<br>на более<br>высокую<br>должнос<br>ть уже в<br>ресторан<br>средней<br>руки. | Хотя<br>для<br>работы<br>официа<br>нтом<br>специал<br>ьного<br>образов<br>ания не<br>нужно.<br>Поэтом<br>у, в<br>частнос<br>ти,<br>спрос<br>на<br>официа<br>нтов<br>ниже<br>предло<br>жения. | касаетс<br>я,<br>пожалу<br>й, лишь<br>некотор<br>ых<br>«звезд»,<br>которые<br>х<br>рестора<br>ны<br>пытают<br>ся<br>удержат<br>ь более<br>высоко<br>й<br>зарплат<br>ой.<br>Среди<br>«рестор<br>аторов»<br>больше<br>всего<br>получа<br>ют<br>шеф-по<br>вара,<br>выписа<br>нные<br>из-за<br>рубежа.<br>В<br>прести<br>жных<br>рестора<br>нах им<br>платили<br>до<br>\$10.000 | в месяц.<br>Зарплата<br>российских<br>шеф-поваров<br>примерно<br>такой же<br>квалификаци<br>и, как<br>правило, не<br>превышала<br>\$2.000 в<br>месяц.<br>Вообще,<br>зарплата<br>«рестораторо<br>в» зависит от<br>уровня<br>заведения.<br>Если<br>шеф-кондите<br>р в ресторане<br>высшего<br>класса<br>получает<br>\$1000 – 1500<br>в месяц, то в<br>заведении<br>среднего<br>уровня он<br>может<br>рассчитывать<br>на \$800-1000.<br>Самые<br>низкооплачи<br>ваемые среди<br>специалисто<br>в<br>ресторанного<br>бизнеса –<br>официанты. |
| Получит<br>ь<br>професс<br>ию<br>бармена<br>или<br>официан<br>та<br>проще,<br>это<br>можно<br>сделать<br>на<br>многочи<br>сленных<br>курсах<br>или в<br>учебных<br>центрах.                               | Особен<br>ность<br>российс<br>кого<br>рестора<br>нного<br>бизнеса<br>состоит<br>в том,<br>что<br>зарплат<br>ы<br>«рестор<br>аторов»<br>практич<br>ески не<br>растут.<br>Это не               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Их  
средняя  
зарплата  
нескольк  
о лет  
подряд  
держала  
сь на  
уровне  
\$200 в  
месяц, в  
особо  
шикарн  
ых  
заведени  
ях она  
доходил  
а до  
\$400 –  
450.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |                                                                                        |                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впрочем, основно<br>й статьей доходов официантов является все-таки не зарплата, а чаевые – обычно их размер равен 10 – 15% стоимости заказа. В итоге доход официантов мог превышать зарплату в пять – шесть раз и составлять \$800 – 1500 в месяц, а в самых фешенебельных ресторанах – до \$2000. | ВОПРОСЫ                                                                                                                    | открыва<br>емого рестора<br>на? Стоит ли пригла<br>шать специал<br>истов из-за рубежа? | е эффективны<br>м при отборе:<br>структуриров<br>анное, ситуационно<br>е или стресс-интер<br>вью?                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1. Как должна решаться проблема обеспечения вновь открыва<br>емого рестора<br>на квалиф<br>ицирова<br>нным персона<br>лом? | 3. Какие методы и критери<br>и отбора должны использоваться?                           | 6. Какую информацию необходимо получить о кандидате (шеф-повар, официант) и какую предоставить ему?                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2. Какие источни<br>ки набора можно использовать в рестора<br>нном бизнесе для работа<br>ющего и для вновь                 | 4. Можно ли использовать гибкое формир<br>ование персона<br>ла?                        | СИТУАЦИЯ<br>ДЛЯ<br>АНАЛИЗА 3                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            | 5. Какой тип собесед<br>ования будет наиболее                                          | <b>Перемены в развитии работников на Chevron</b><br><br>Основанная в Сан-Франциско компания Chevron разработала программу по увеличению |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| рабочих<br>мест, но<br>неожиданно<br>изменение<br>экономической<br>ситуации<br>и<br>вынудило ее<br>сократить<br>объем<br>производства и<br>уволить<br>8000<br>занятых.<br>Даже<br>название<br>предыдущей<br>программы –<br>«Развитие<br>карьеры<br>работников» –<br>было<br>неподходящим<br>после<br>массовых<br>увольнений.<br>Компания<br>знала, | что уже<br>не<br>может<br>обещать<br>развитие<br>карьеры<br>, так как<br>оно<br>предполагает<br>движение<br>вверх, а<br>это<br>было<br>невозможно.<br>Оставшиеся<br>работники<br>были<br>обеспокоены<br>сохранением<br>своего<br>рабочего<br>места,<br>а сама<br>компания<br>работала<br>в<br>медленном<br>развивающейся<br>среде. | Учитывая<br>возникшие<br>проблемы,<br>компания<br>изменила<br>программу и<br>назвала<br>ее<br>«Обогащение<br>карьеры<br>». Разрабатывалась<br>программа<br>для<br>того, чтобы<br>помочь<br>служащим<br>найти<br>смысл в<br>их<br>текущей<br>работе,<br>увеличить<br>эффективность<br>и<br>удовлет | воренность<br>от работы,<br>развить<br>новые<br>навыки и<br>быть лучше<br>подготовленным к<br>выполнению<br>обязанностей<br>в будущем.<br>Участие в<br>программе<br>было<br>добровольным,<br>повышение<br>зарплаты и<br>повышение<br>по службе не<br>гарантировалось, но<br>программа<br>позволяла<br>работникам<br>взять на себя<br>больше<br>ответственности за<br>развитие<br>своей<br>собственной<br>карьеры.<br>Ключевыми<br>этапами<br>подготовки<br>программы<br>были<br>следующие. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |               |                |               |
|-----------------|---------------|----------------|---------------|
| <i>Подгото</i>  | обогащ        | в              | и             |
| <i>вка. Эта</i> | ения          | области        | составляется  |
| <i>фаза</i>     | карьеры       | карьеры        | план на       |
| <i>включае</i>  | » на          | работни        | следующий     |
| <i>т</i>        | следую        | ков,           | год.          |
| <i>самооце</i>  | щий           | возмож         | До            |
| <i>нку</i>      | год.          | ности          | недавнего     |
| <i>знаний,</i>  | <i>Рассмо</i> | роста и        | времени       |
| <i>умений,</i>  | <i>трение</i> | вариант        | существовал   |
| <i>способн</i>  | <i>плана.</i> | ы              | а такая точка |
| <i>остей,</i>   | Менедж        | выбора.        | зрения: если  |
| <i>оценку</i>   | ер            | <i>Осущес</i>  | служащий      |
| <i>их</i>       | предста       | <i>твление</i> | верен         |
| <i>организа</i> | вляет         | . За           | организации,  |
| <i>цией и</i>   | план          | осущест        | то работа     |
| <i>постанов</i> | комитет       | вление         | ему           |
| <i>ку целей</i> | у по          | плана          | гарантирован  |
| <i>в</i>        | планиро       | отвечае        | а. Сегодня    |
| <i>области</i>  | ванию.        | т              | это не так.   |
| <i>карьеры.</i> | Комите        | работни        | Служащие      |
|                 | т             | к, но          | должны        |
| <i>Совмест</i>  | сообща        | менедж         | понимать      |
| <i>ное</i>      | ет            | еры            | бизнес        |
| <i>планиров</i> | работни       | всегда         | организации,  |
| <i>ание.</i>    | ку            | могут          | его цели и    |
| <i>Работни</i>  | результ       | прийти         | потребности   |
| <i>к и его</i>  | аты           | на             | так же        |
| <i>менедже</i>  | своего        | помощь         | хорошо, как   |
| <i>р</i>        | анализа,      | , если         | свои          |
| <i>совместн</i> | где           | это            | собственные.  |
| <i>о</i>        | обознач       | необход        | Это           |
| <i>анализир</i> | ены           | имо.           | необходимо    |
| <i>уют</i>      | доступн       | <i>Анализ</i>  | для того,     |
| <i>результ</i>  | ые для        | <i>результ</i> | чтобы         |
| <i>аты</i>      | организ       | <i>атов.</i>   | обеспечить    |
| <i>оценки и</i> | ации          | Результ        | соответствие  |
| <i>составля</i> | дополн        | аты            | между         |
| <i>ют</i>       | ительн        | анализи        | личными       |
| <i>«план</i>    | ые шаги       | руются         | целями и      |
|                 |               |                | целями        |



|                                                                      |                                  |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| организа<br>ции.                                                     | работни<br>ков и                 |
| <i>ВОПРОС<br/>Ы</i>                                                  | решила<br>реализо<br>вать        |
| 1.                                                                   | програм<br>му                    |
| Каковы<br>достойнс<br>тва и<br>недостат<br>ки новой<br>програм<br>мы | «Обога<br>щение<br>карьеры<br>»? |
| «Обогащ<br>ение<br>карьеры<br>»?                                     |                                  |
| 2. Что<br>бы вы<br>добавил<br>и в эту<br>програм<br>му,              |                                  |
| этапы ее<br>разработ<br>ки и<br>почему?                              |                                  |
| 3.                                                                   |                                  |
| Почему<br>в                                                          |                                  |
| трудных<br>экономи<br>ческих<br>условиях                             |                                  |
| организа<br>ция не<br>отказала<br>сь от<br>развития                  |                                  |

**ГЛАВА  
15.  
КОНТРОЛЬ В  
СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

*Основные  
вопросы*

- 1. Понятие контроля, его цели и области.
- 2. Этапы процесса контроля.
- 3. Формы производственного контроля.
- 4. Формы организационного контроля.
- 5. Характер

ристики  
эффект  
ивного  
контрол  
я и его  
поведен  
ческие  
аспекты

Контроль является функцией обратной связи в процессе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых плановых решений и

оцениваются их последствия. **Контроль** – это наблюдение и регулирование процесса и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком

серьезными. Важной особенностью контроля, которую следует учитывать в первую очередь, является то, что контроль должен быть всеобъемлющим. Менеджер должен осуществлять его как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Нельзя рассматривать планирование, организацию и мотивацию в отрыве от

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| контроль. Все они являются составными частями общей системы контроля в организации.                                                                                       | нный период времени . Контроль помогает организации приспособиться к меняющимся условиям, сокращает накапливающиеся ошибки . Поэтому важным аспектом управления деятельностью организации и соответствия разработанным планам в | отчётности, проверкой этой отчётности и её анализ по результатам деятельности организации в целом и отдельных её подразделений, в связи с чем в основе контроля лежит организация систем учёта и отчётности. | на нескольких областях её функционирования. Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень. Управление, а значит, и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: материальных, человеческих, финансовых и информационных (рис. 71). |
| <b>Цель контроля</b> – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в | <b>Цель контроля</b> – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в                                                       | <b>Цель контроля</b> – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в                                    | <b>Контроль материальных ресурсов</b> включает контроль запасов сырья,                                                                                                                                                                                                                                       |

материалов,  
незавершенного  
производства и  
готовой продукции на  
складе организации и в  
торговле. Эти запасы не  
должны быть чрезмерными,  
чтобы минимизировать  
потери от роста издержек на  
хранение, страхование,  
порчи и воровства, а также от  
омертвления части

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| капитала<br>фирмы,<br>которая<br>могла<br>быть<br>помещен<br>а в<br>прибыль<br>ные<br>ценные<br>бумаги.<br>Однако<br>запасы<br>должны<br>быть<br>достаточ<br>ными,<br>чтобы<br>обеспеч<br>ить<br>непреры<br>вность<br>произво<br>дства и<br>реализац<br>ии<br>продукц<br>ии.<br>Кроме<br>того,<br>контрол<br>ь<br>материа<br>льных<br>ресурсов<br>включает<br>контрол<br>ь<br>качества | продукц<br>ии и<br>технике<br>ских<br>характеристик<br>оборудования.<br><b>Контроль<br/>человеческих<br/>ресурсов</b><br>включает<br>оценку<br>и<br>контроль<br>качества<br>отбора,<br>распределения<br>работников<br>в<br>организации,<br>их<br>подготовку<br>и<br>развитие,<br>оценку<br>деятельности<br>и<br>ее<br>результатов, | уровни<br>вознаграждения<br>я<br>персона<br>ла и его<br>справедливость<br><br>Материальные<br>ресурсы<br>Финансовые<br>ресурсы<br><br>Человеческие<br>ресурсы<br><br>Информационные<br>ресурсы<br><br>Рис. 71.<br><b>Ресурсы<br/>области<br/>организационного<br/>контроля</b><br><br><b>Контроль</b> | <b>ль<br/>информационных<br/>ресурсов</b><br>включает<br>маркетинговые<br>прогнозы<br>и прогнозы<br>продаж,<br>производственные<br>планы,<br>анализ<br>внешней<br>среды,<br>экономические<br>прогнозы<br>и паблик<br>рилейшнз.<br><br><b>Финансовые<br/>ресурсы</b><br>находятся в<br>центре<br>рисунка, так<br>как все<br>перечисленные<br>ресурсы<br>имеют<br>стоимостную<br>оценку, в<br>связи, с чем<br>финансовые<br>ресурсы<br>взаимосвязаны<br>с<br>контролем за<br>ними.<br>Финансовые<br>ресурсы –<br>это |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |         |         |             |
|------------|---------|---------|-------------|
| денежны    | обеспеч | контрол | дства и их  |
| е          | ивают   | ь       | отношение к |
| средства   | движен  | основан | чистым      |
| организа   | ие и    | на      | продажам,   |
| ции,       | использ | получен | эффективнос |
| которые    | ование  | ии от   | ть          |
| формиру    | всех    | каждого | капиталовло |
| ются при   | других  | хозяйст | жений,      |
| ее         | ресурсо | венного | обеспеченно |
| образова   | в в     | подразд | сть         |
| нии и      | organiz | еления  | собственным |
| пополня    | ации.   | финанс  | и           |
| ются в     | Финанс  | овой    | средствами, |
| результата | овых    | отчетно | финансовое  |
| те         | ресурсо | сти по  | состояние   |
| произво    | в       | важней  |             |
| дственно   | должно  | шим     |             |
| -хозяйст   | быть    | эконом  |             |
| венной     | достато | ически  |             |
| деятельн   | чно,    | м       |             |
| ости за    | чтобы   | показат |             |
| счет       | обеспеч | елям    |             |
| реализац   | ить     | деятель |             |
| ии         | текущее | ности   |             |
| товаров    | функци  | по      |             |
| и услуг,   | онирова | стандар |             |
| выбывш     | ние и   | тным    |             |
| его        | устойчи | формам  |             |
| имущест    | вое     | .       |             |
| ва, а      | развити | Такими  |             |
| также      | е       | показат |             |
| путем      | organiz | елями   |             |
| привлеч    | ации в  | являютс |             |
| ения       | долгоср | я:      |             |
| внешних    | очной   | уровень |             |
| источни    | перспек | прибыл  |             |
| ков        | тиве.   | и,      |             |
| финанси    |         | издержк |             |
| рования.   | Финанс  | и       |             |
| Они        | овый    | произво |             |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (платеже<br>способн<br>ость и<br>ликвидн<br>ость) и<br>др.<br>Анализ<br>этих<br>показате<br>лей<br>осущест<br>вляется<br>как по<br>произво<br>дственн<br>ым<br>отделени<br>ям, так и<br>по<br>фирме в<br>целом. | стратег<br>ический                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>ный<br/>контро<br/>ль</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | живает<br>баланс в<br>системе:<br>«организация<br>– среда» и<br>способствует<br>достижению<br>миссии и<br>стратегическ<br>их целей<br>организации.<br>Он                                                                                                                                                                                                                                     |
| Уровнев<br>ый<br>подход к<br>классиф<br>икации<br>контрол<br>я<br>выделяе<br>т три<br>вида<br>контрол<br>я:<br>произво<br>дственн<br>ый,<br>организа<br>ционный<br>и                                            | <b>Произв<br/>одствен<br/>ный</b><br>(операц<br>ионный<br>)<br>контрол<br>ь<br>фокуси<br>руется<br>на<br>одной<br>или<br>несколь<br>ких<br>произво<br>дственн<br>ых<br>система<br>х в<br>организ<br>ации.<br>Контро<br>ль<br>качеств<br>а – один<br>из<br>видов<br>произво<br>дственн<br>ого<br>контрол<br>я.<br><b>Органи<br/>зацион</b> | связан с<br>функци<br>онирова<br>нием<br>организ<br>ации в<br>целом.<br>Он<br>регулиру<br>ет ее<br>деятель<br>ность в<br>соответ<br>ствии с<br>целями,<br>планам<br>и и<br>нормат<br>ивными<br>показат<br>елями.<br><b>Страте<br/>гическ<br/>ий<br/>контро<br/>ль</b><br>отслежи<br>вает<br>процесс<br>адаптац<br>ии<br>организ<br>ации к<br>внешне<br>й среде,<br>поддер | Он<br>сфокусирова<br>н на четырех<br>элементах<br>осуществлен<br>ия стратегии,<br>представленн<br>ых в теме 6<br>(см. рис. 25).<br>Независимо<br>от типа и<br>количества<br>контрольных<br>систем,<br>необходимы<br>х<br>организации,<br>существует<br><b>четыре<br/>основных<br/>этапа</b><br>любого<br>процесса<br>контроля<br>(рис. 72).<br>Первый<br>этап в<br>контрольном<br>процессе – |

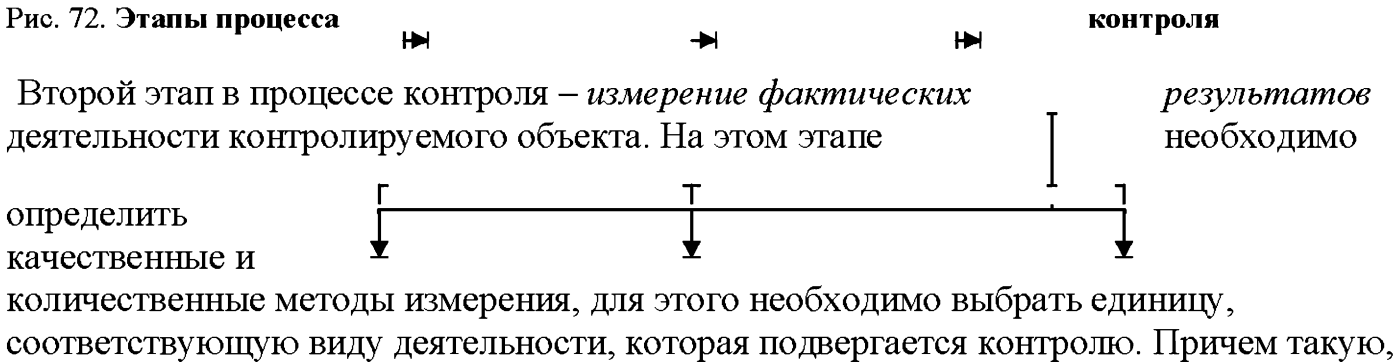
|          |         |          |              |
|----------|---------|----------|--------------|
| установ  | бная    | людей в  | основе целей |
| ление    | цифра,  | организ  | и задач      |
| стандар  | с       | ации и   | организации. |
| тов.     | которые | организ  | В более      |
| Стандар  | ми      | ации в   | широком      |
| т – это  | сравнив | целом.   | понимании    |
| эталон,  | аются   | Они      | стандарты    |
| норма,   | результ | должны   | отражают     |
| требован | аты     | разраба  | организацию  |
| ие,      | деятель | тываться | нную         |
| контрол  | ности   | я на     | стратегию.   |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 4. Оценка результатов | стандартов   |
| и осуществление       | 2. Измерение |
| корректирующих        | фактических  |
| действий              | результатов  |
| 1. Установление       | 3. Сравнение |
|                       | результатов  |
|                       | и стандартов |

Обратная связь

Поддержание существующего положения  
Исправление отклонения  
Изменение стандартов





которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт (если прибыль, то в рублях или в процентах). Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению.

Третий этап – *сравнение фактических результатов и стандартов*, разработанных на первом этапе. Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам. Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

Заключительный этап в контролирующем процессе – *оценка результатов и осуществление корректирующих действий*. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки возможны три варианта действий:

1. Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.
2. Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.
3. Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных работников в том виде, который позволяет принять нужные решения и действия.

Формами **производственного контроля** являются предварительный контроль, текущий и заключительный контроль (рис. 73).

*Предварительный контроль* отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем, как они станут частью производственной системы.

*Текущий контроль* осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов, которые организация имеет на входе в продукты, которые она имеет на выходе.

*Заключительный контроль* сфокусирован на выходах организации, здесь проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. Заклучительный контроль в основном не столь эффективен, как первые две формы контроля, так как осуществляется после того, как получен конечный результат.

Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

Формами **организационного контроля** являются бюрократический и клановый (децентрализованный) контроль. Большинство организаций сочетает характеристики обеих форм контроля.

*Бюрократический контроль* характеризуется формальными, жесткими,

механическими структурными элементами. К ним относятся

предписываемые правила, иерархия власти, письменная документация, инструкции, системы премирования и другие формальные механизмы воздействия на поведение работников организации и оценки достигнутых результатов (табл. 27).<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Сост. по: *Дафт Р. Л.* Менеджмент. С. 609.

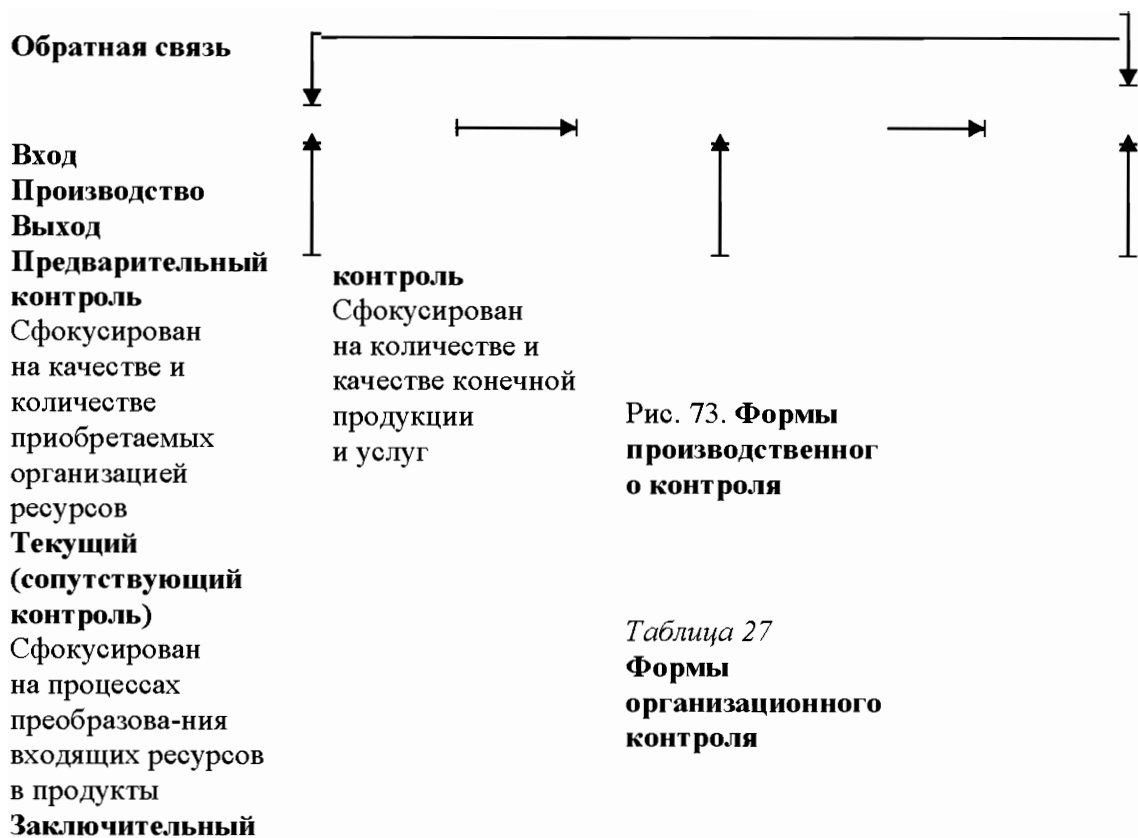


Рис. 73. **Формы  
производственног  
о контроля**

Таблица 27  
**Формы  
организационного  
контроля**

[illegible]

*Клановый контроль* основан на неформальных, органических структурных элементах. Это социальные ценности, традиции, нормы и доверие, способствующие формированию приверженности организационным целям. Сотрудники пользуются доверием менеджеров, которые уверены, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них обязанности. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и проектировании системы контроля.

Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролировать должны результаты организации по ее стратегическим, главным направлениям на основе количественных оценок.

Стратегическая направленность контроля отражает и поддерживает общие приоритеты развития организации, ее долгосрочное выживание в изменяющейся среде, а не краткосрочные результаты деятельности.

#### **Характеристики эффективного контроля:**

- ☐ *связь со стратегией.* Система контроля должна соответствовать новым стратегиям организации, а не просто измерять текущие или прошлые показатели. Программы повышения качества обязаны облегчать достижение стратегических целей;
- ☐ *ориентация на результаты* – главная цель контроля решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правами и обязанностями осуществлять на ее основе соответствующие изменения;
- ☐ *использование всех этапов контроля*, которые включают в себя установление нормативных показателей, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение этих результатов с нормативами и осуществление корректирующих действий;
- ☐ *соответствие делу* – чтобы контроль был эффективным он должен соответствовать контролируемому виду деятельности;
- ☐ *своевременность контроля.* Система контроля призвана обеспечивать менеджмент оперативной информацией, что позволяет своевременно реагировать на происходящие перемены. В противном случае корректирующие воздействия могут оказаться бессмысленными;
- ☐ *гибкость* – необходима, чтобы приспосабливаться к происходящим изменениям;
- ☐ *простота* – эффективный контроль – это простейший контроль. Простые методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны;
- ☐ *точность.* Нередко восходящие коммуникации искажают информацию, поступающую от низших и средних уровней

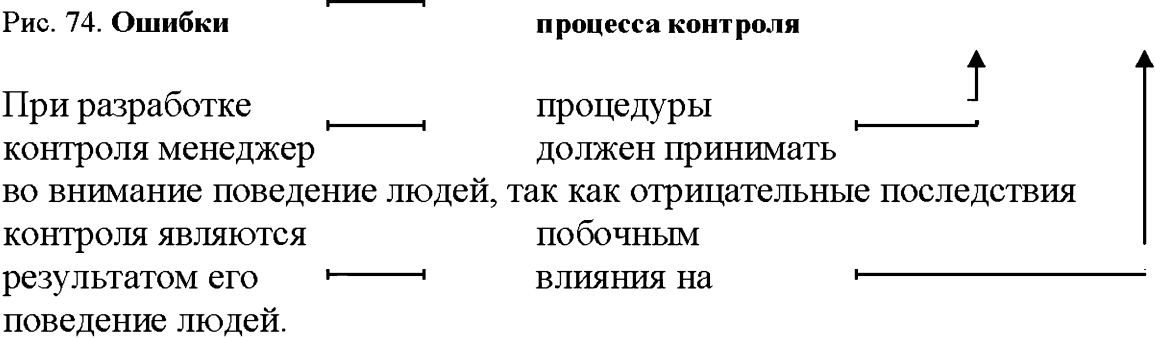
организации, когда позитивная информация приукрашивается, а негативная умалчивается или приглушается. Система контроля должна обеспечивать получение руководством организации точной и своевременной информации;

☐ *экономичность контроля* – совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые преимущества, то организации необходимо изменить систему контроля или вести менее тщательный контроль.

Типичные ошибки контроля представлены на рис. 74.

- О
- Ш
- И
- Б
- К
- И
- П
- Р
- О
- Ц
- Е
- С
- С
- А
- К
- О
- Н
- Т
- Р
- О
- Л
- Я
- Неполнота информации
- Контроль по случаю
- Контроль вдогонку
- Невозможность корректирующих действий
- Тотальный контроль
- Несамостоятельность персонала
- Контроль из недоверия
- Ухудшение морально-психологического климата
- Контроль ради наказания

Не информирование о результатах контроля



Выделяют следующие **поведенческие аспекты контроля**:

☐ *поведение, ориентированное на контроль* – формируется в связи с тем, что сотрудники знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат



основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные делают то, что начальство хочет видеть при проверке, то есть они заостряют внимание на тех областях, где проводится контроль и пренебрегают обязанностями, где его нет;

☐ *получение недостоверной информации.* Является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Проблема состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации;

☐ строгое соблюдение стандартов несколько *ограничивает свободу подчиненных* и позволяет более точно определять непосредственный вклад каждого, что также воспринимается негативно, особенно работниками с низкой квалификацией.

Для предотвращения отрицательных поведенческих аспектов целесообразно чаще привлекать работников к принятию решений и обсуждать их в группах. Тогда исполнители будут четко знать не только стандарты, но и осознавать необходимость их применения, будут считать их выработанными совместно, а не навязанными менеджерами и более охотно будут их придерживаться.

Классический менеджмент предлагает менеджерам следующие рекомендации по эффективному контролю:

☐ контроль должен рассматриваться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и средств на выполнении организационных задач;

☐ поддерживать и осуществлять самоконтроль со стороны подчиненных;

☐ сосредотачивать контроль на результатах работы, а не на деятельности подчиненных, их внешнем виде и привычках;

☐ внедрять стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

☐ устанавливать жесткие, но осуществимые стандарты;

☐ вознаграждать за выполнение стандарта;

☐ регулярно переоценивать и перепроверять отклонения, установленные в ходе контроля для того, чтобы убедиться, что контроль необходим, а результаты соответствуют ситуации;

☐ привлекать подчиненных для разработки методов осуществления контроля;

☐ учитывать как позитивные, так и негативные отклонения в работе, помнить, что они неизбежны;

☐ остерегаться подчиненных, которые сопротивляются контролю, своевременно наблюдать за ними, разъяснять его необходимость,

включать их в процесс контроля с целью снижения предконфликтной ситуации;  
☐ избегать чрезмерного контроля.

**Контроллинг** представляет собой новую концепцию управления предприятием, в основу которой положено стремление обеспечить успешное его функционирование в долгосрочной перспективе. Это может быть обеспечено посредством:

- ☐ адаптации системы стратегических целей развития предприятия к постоянно изменяющимся условиям внешней среды;
- ☐ формирования системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и управления на предприятии;
- ☐ согласование оперативных планов деятельности предприятия со стратегическим планом его развития;
- ☐ формирования системы контроля за процессом реализации стратегического плана развития предприятия и корректировки его содержания;
- ☐ гибкости организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее способности быстрого реагирования на постоянно изменяющиеся условия внешней среды.

Современная концепция контроллинга должна ориентироваться на систему управления предприятием в целом. Она должна координировать подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения.

Задачами контроллинга являются:

- ☐ ориентация на эффективное функционирование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе;
- ☐ формирование организационной структуры управления предприятием, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;
- ☐ создание информационного обеспечения, адекватного задачам и функциям управленческой деятельности в рамках предприятия.

Функции контроллинга: учет, планирование, контроль, информационно-аналитическое обеспечение, специальные функции.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Каковы место и цель контроля в процессе управления?
2. Почему контроль является одной из основных функций менеджмента? Как он соотносится с другими его функциями?
3. Какие критерии существуют для определения областей контроля?
4. Назовите виды контроля.

5. Охарактеризуйте взаимосвязи организационного контроля и стратегического планирования.

6. Каковы основные этапы любого процесса контроля? Обратите внимание на схему 72.

7. Каковы формы организационного контроля?
8. Каковы основные ошибки контроля?
9. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении.
10. Что такое кружок качества? Как бы вы использовали его для улучшения организационного контроля качества?
11. Опишите, используя рис. 73, формы производственного (операционного) контроля.
12. Назовите характеристики эффективного контроля, опираясь на табл. 27.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Каковы характеристики контроля в централизованных и децентрализованных организациях?
2. Вспомните собственный опыт организационной работы. Какие этапы контроля вы осуществляли?
3. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
4. Приведите пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
5. Лозунг всеобщего контроля качества звучит так: «Бремя проверки качества ложится непосредственно на сотрудников». В чем состоит отличие данного подхода от традиционного подхода к контролю качества?
6. Прокомментируйте следующее высказывание немецких специалистов в области психологии менеджмента В. Зигерт и Л. Ланг: «Чем больше контроль превращается в специальный процесс, тем больше проблем возникает и у контролёров, и у подконтрольных».

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### **Бездефектное изготовление продукции на Саратовском авиационном заводе**

На отечественных предприятиях в 60-е годы широко практиковалось предъявление отделу технического контроля (ОТК) изделий с многочисленными дефектами со стороны исполнителей: рабочих, мастеров, руководителей цехов. Функции между производственным и контрольным аппаратами распределялись так: рабочие, мастера и руководители цехов считали, что их задача – делать продукцию, а задача

работников ОТК – разбраковывать ее, определять, что годно и что негодно, составлять по каждому изделию опись обнаруженных дефектов.

Хотя часть дефектов обнаруживалась техническим контролем, можно предполагать, что могли быть и скрытые недостатки, которые проявились бы в процессе эксплуатации. Значит, ОТК не гарантировал изготовление продукции без дефектов.

Кроме того, ответственность за некачественную продукцию нес не тот, кто ее сделал, а контролер. Естественно, что при такой постановке дела у многочисленных заказчиков имелись претензии к качеству поставляемой продукции.

Для рассмотрения претензий созывались совещания, сопровождаемые спорами о значимости дефектов, о возможности эксплуатации того или иного изделия, сделанного с отступлениями от технической документации. Для устранения брака на многих производствах организовывались так называемые доделочные, сдаточные бригады, участки и даже цеха. Такова была общепринятая, установившаяся практика сдачи и приемки продукции на многих предприятиях.

Сама жизнь потребовала создать систему улучшения качества продукции. Она появилась на Саратовском авиационном заводе, а затем получила распространение на многих предприятиях Поволжья, в странах Восточной Европы, США, где на предприятиях ракетостроения ее стали именовать системой «зоро».

Продуманная и проверенная на практике система бездефектного изготовления продукции включает ряд принципиальных положений. Система исходит из неразрывной связи количества и качества продукции. Ведь улучшение качества изделий – одно из основных средств повышения производительности труда. Важно также повседневное воспитание у производственников чувства ответственности за качество выполняемой работы. С организационной стороны эта система поκειται на эффективном оперативном контроле качества снизу доверху – от рабочего до директора. В этих условиях неотвратима ответственность конкретного исполнителя за качество изделия.

Наиболее успешно данная система применяется на предприятиях, оснащенных прогрессивной техникой и технологией. По каждому конкретному случаю возврата некачественного изделия разрабатываются технические мероприятия. Так шаг за шагом устраняются технические причины возникновения дефектов. Если это необходимо, то осуществляется техническое обучение кадров, их аттестация. Как правило, хороший эффект достигается при создании специализированных участков, отличающихся постоянным составом работников, постоянной номенклатурой изделий, оборудования, технической документацией.

Рабочие, мастера, начальники цехов не могут предъявить ОТК продукцию, изготовленную с дефектами, которые можно обнаружить непосредственно на рабочих местах. Они сами проверяют надежность, долговечность и другие качественные параметры продукции.

Таким образом, эта система просто, наглядно для исполнителя демонстрирует проблему качества. Изготовитель попадает в ситуацию, когда он должен оперативно решать возникшую проблему.

Как показала многолетняя практика, при бездефектной системе изготовления продукции рекламации от смежников являются чрезвычайным происшествием. Бездефектная работа исполнителей подкреплялась материальным стимулированием – выплатой премий. Причем никаких дополнительных средств предприятиям для этого не требовалось. Ведь снижались расходы на устранение брака, и за счет такой экономии пополнялся фонд премирования за повышение качества продукции.

В рамках данной системы меняются функции работников ОТК. Из регистраторов брака и дефектов они превратились в активных участников производства, своей высокопрофессиональной работой способствуя предотвращению выпуска некачественной продукции. Так, на автомобильном заводе в Нижнем Новгороде работники ОТК премировались за бездефектную приемку и сдачу автомобилей отделу сбыта.

На других предприятиях весь контрольный аппарат выведен из административного подчинения цехов, действует как независимая служба. Эти меры разрешают противоречие в оценке труда контролеров. С одной стороны, они должны пропускать как можно больше изделий, что прямо связано с количественными результатами предприятия. С другой стороны, они не должны допускать брак, снимать такие изделия с производства, действуя как бы в ущерб общим интересам.

Современные рыночные отношения предъявляют жесткие требования именно к качеству изделий, что особенно актуально для отечественных предприятий. Поэтому давно испробованный отечественный метод бездефектного выпуска продукции принесет и сегодня положительный результат.

#### *ВОПРОСЫ*

1. В чем отличие данной системы от традиционного подхода к контролю качества?
2. Как изменилось распределение ответственности за качество продукции при бездефектной системе ее изготовления? Как это отразилось и почему на конечных результатах деятельности предприятий?
3. Какую проблему качества решает данная система: соответствия техническим требованиям, проблему качества конструкции или функционального качества?
4. Какие формы и этапы процесса контроля использует данная система?

## ГЛАВА 16. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### *Основные вопросы*

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
2. Инструменты самоменеджмента.
3. Делегирование и распределение полномочий.
4. Виды полномочий.

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т.д. Эти дела, многие из которых не были заранее запланированы, заполняют рабочий день, и управляющему приходится только реагировать на них, а не опережать события. В таких условиях высока вероятность возникновения ошибок: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не делегируются, происходит ориентация на процесс деятельности, а не на результат.

Ко всем текущим, рутинным обязанностям руководителя можно применить рациональные процедуры, отработанные и испытанные методы, позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени и помочь руководителю быстрее и меньшими затратами достичь целей компании.

**Самоменеджмент** – это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время. Основная цель самоменеджмента – максимально реализовать свои возможности, как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

- ☐ выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- ☐ лучшей организации труда и более высоких результатов;
- ☐ меньшей спешки и стресса;
- ☐ большей удовлетворенности от выполненной работы;
- ☐ большей мотивации труда руководителя и работников;
- ☐ меньшей загруженности работой;
- ☐ роста квалификации руководителя и персонала;
- ☐ достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Начинать самоменеджмент необходимо с анализа практикуемого стиля работы, с



инвентаризации своего времени. Она проводится за

несколько рабочих дней (обычно за неделю) с целью определения причин возникающих дефицитов времени.

На первом этапе составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель. Здесь могут использоваться табл. 28 и 29:

1) анализ видов деятельности и расхода времени;

2) листок «дневных помех», перерывов в работе.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Цит. по: Зайверт Л. Ваше время в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М., 1991. С. 28.

Второй этап – анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя. Для этого необходимо проанализировать выполненную в течение недели работу по следующим критериям:

А – была ли работа необходима? – Да. – Нет. Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В».

Б – были ли оправданы затраты времени? – Да. – Нет.

В –

| БЫЛ<br>ЛИ | Основные школы и подходы в истории менеджмента |      | Конец 19века |      | 20 век<br>21 век |      |      |      |        |  |
|-----------|------------------------------------------------|------|--------------|------|------------------|------|------|------|--------|--|
|           | 20-е                                           | 30-е | 40-е         | 50-е | 60-е             | 70-е | 80-е | 90-е | 2000-е |  |
|           | годы                                           | годы | годы         | годы | годы             | годы | годы | годы |        |  |

сознательно определен временной интервал для выполнения работы? – Да. – Нет.

Таблица 28

|       | Основные школы и подходы в истории менеджмента |      | Конец 19века |      | 20 век<br>21 век |      |      |      |        |  |
|-------|------------------------------------------------|------|--------------|------|------------------|------|------|------|--------|--|
|       | 20-е                                           | 30-е | 40-е         | 50-е | 60-е             | 70-е | 80-е | 90-е | 2000-е |  |
|       | годы                                           | годы | годы         | годы | годы             | годы | годы | годы |        |  |
| Школа |                                                |      |              |      |                  |      |      |      |        |  |
| ..... |                                                |      |              |      |                  |      |      |      |        |  |

Анализ видов деятельности и расхода времени

Таблица 29  
Листок «дневных помех»

Далее необходимо подсчитать:

1) общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);

2) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ);

3) соотношения: а)  $\text{ПА} / \text{ОПД} \times 100\%$ ;

б)  $\text{ПБ} / \text{ОПД} \times 100\%$ ;

в)  $\text{ПВ} / \text{ОПД} \times 100\%$ .

Если окажется, что более чем на 10% деятельность руководителя была необязательной, то это значит, что у руководителя имеются проблемы с делегированием дел и с установлением приоритетов.

Если в более чем 10% случаев расход времени был слишком велик, то руководитель должен проанализировать причины этого перерасхода (может быть, слабая самодисциплина, нерациональные технические приемы и т.д.).

Если в более чем 10% случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то у руководителя проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т.д.).

Третий этап – обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин. Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются.

Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

- ☐ нечеткая постановка цели;
- ☐ отсутствие приоритетов в делах;
- ☐ попытка слишком много сделать за один раз;
- ☐ плохое планирование трудового дня;
- ☐ личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- ☐ недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- ☐ отрывающие от дел телефонные звонки;
- ☐ незапланированные посетители;
- ☐ неполная, запоздавшая информация;
- ☐ неспособность сказать «нет»;
- ☐ отсутствие самодисциплины;
- ☐ затяжные заседания;
- ☐ спешка, нетерпение;
- ☐ отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- ☐ болтовня на частные темы;
- ☐ неумение делегировать дела и т.д.

Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются:

- ☐ **планирование** – постановка личных и профессиональных целей и разработка планов своей деятельности;
- ☐ **организация** – составление расписания дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных целей;
- ☐ **мотивация** – побуждение себя к деятельности, направленной на достижение поставленных целей;
- ☐ **контроль** – самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей.

В арсенале самоменеджмента существуют **инструменты**, позволяющие эффективно ставить личные цели и определять очередность важных дел руководителя.

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил на том, что должно быть

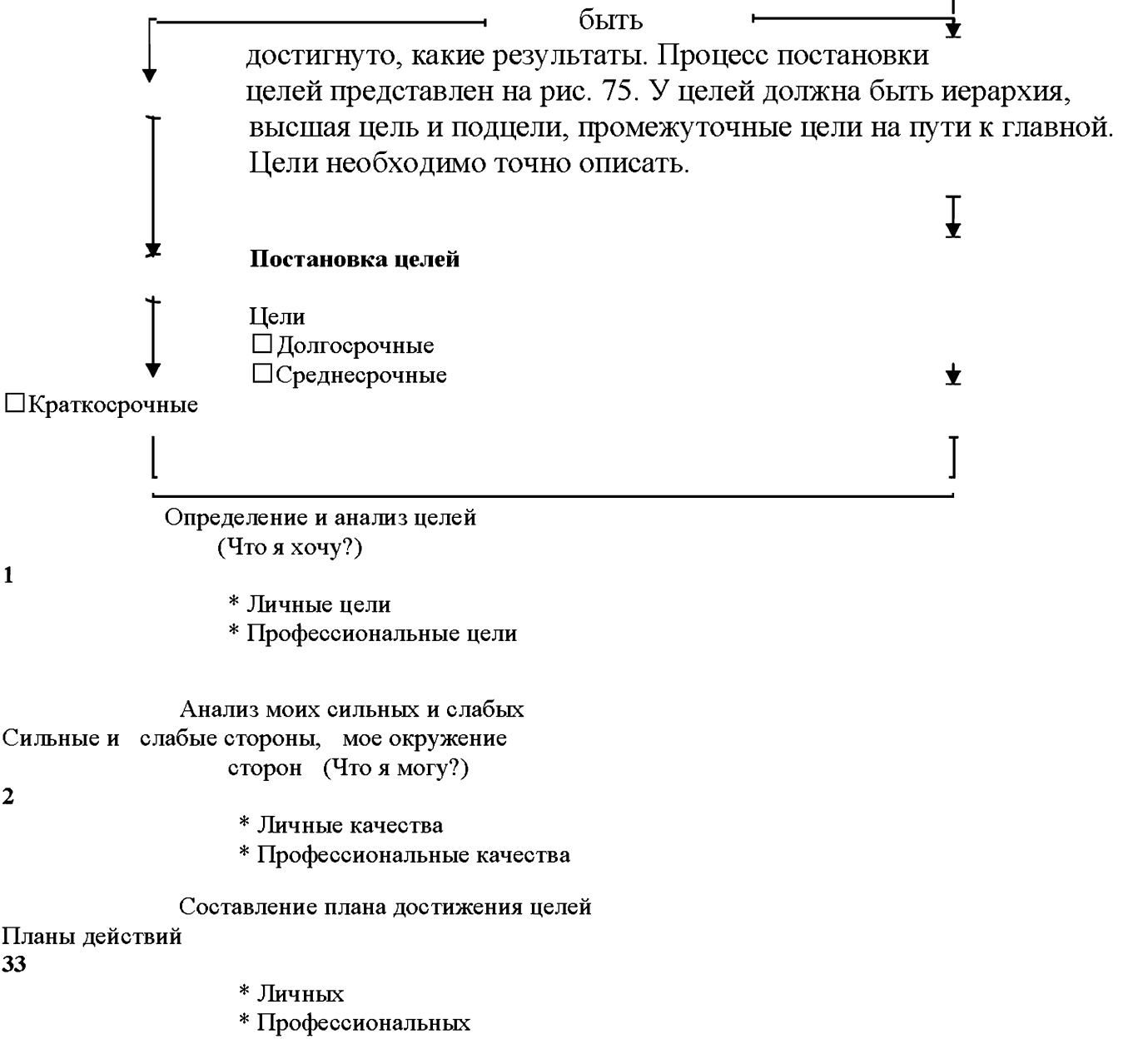


Рис. 75. Процесс постановки целей

Для этого полезно изобразить «кривую» жизни, где отмечены успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем (рис. 76). «Кривая» жизни должна отразить:

1. Как протекала ваша жизнь до сих пор?
2. В чем состояли ваши крупнейшие успехи? Где были поражения в профессиональной сфере? В личной?
3. Как вы представляете себе свое будущее?

4. До какого возраста вы хотели бы дожить?
5. Чего еще хотите достичь?
6. Какие удары судьбы и поражения возможны?

На кривой отмечается точка, где находится человек, а рядом с экстремальными точками «жизненной кривой» пишутся ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи. Далее важнейших целей, которых человек хочет достичь эти цели дифференцируются по временным необходимо принять во внимание лиц ближайшего детей, родителей, друзей, начальника), так как с необходимо считаться.

Можно составить временной ряд для нахождения Затем записать на отдельном листке все желаемые отдаленное будущее:

48 Зайверт Л. Указ. соч. С.50.

☐долгосрочные цели – ориентиры того, чего жизни;

☐среднесрочные цели – конкретные результаты, добиться в ближайшие 5 лет;

☐краткосрочные цели – конкретные результаты, которых человек хочет достичь в ближайшие 12 месяцев.

формулируются пять до конца своей жизни, и критериям. При этом окружения (партнеров, событиями в их жизни

личных целей (табл. 26).<sup>48</sup> цели на ближайшее и

человек хочет достичь в

которых человек хочет

Сформулированные цели следует разделить на личные и профессиональные. Определение целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

| Неудачи | 10 лет | Успехи |
|---------|--------|--------|
| 15      |        |        |
| 20      |        |        |
| 25      |        |        |
| 30      |        |        |
| 35      |        |        |
| 40      |        |        |
| 45      |        |        |
| 50      |        |        |
| 55      |        |        |
| 60      |        |        |
| 65      |        |        |
| 70      |        |        |
| 75      |        |        |
| 80      |        |        |

Рис. 76. «Кривая» жизни

Таблица 30  
Временной ряд для нахождения личных целей

После выяснения для себя вопроса о личных и профессиональных целях необходимо определить средства для их достижения. Для этого надо выявить свои сильные и слабые стороны. С этой целью можно опять обратиться к «кривой» жизни и проанализировать причины успехов и неудач. При этом важно установить те способности, знания, опыт, которые привели к соответствующему результату. Это могут быть:

- специальные знания (знание производства, менеджмента, общая эрудиция);

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |           |           | 20 век    |           |           |           |           |             |  |
|------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--|
|                                                |              |           |           | 21 век    |           |           |           |           |             |  |
|                                                | 20-е годы    | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы | 90-е годы | 2000-е годы |  |
| Школа                                          |              |           |           |           |           |           |           |           |             |  |
| .....                                          |              |           |           |           |           |           |           |           |             |  |



- личные качества (целеустремленность, коммуникабельность, уравновешенность, инициативность, настойчивость, тактичность);
- интеллектуальные способности (творческий потенциал, интуиция, логическое мышление, рассудительность) и т.д.

Анализ способностей позволит определить потенциал, которым располагает человек и который необходимо развивать для достижения своих целей.

В то же время следует знать свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных качеств, или принять меры к избавлению от этих недостатков. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны.

Знание сильных и слабых сторон (что я могу?) позволит определить средства достижения целей (личные, финансовые, временные ресурсы). На этом этапе должен быть найден ответ на вопрос: «К чему человек конкретно приступает?». Для этого составляются планы реализации поставленных целей. Из планов жизни, долгосрочных планов вытекают годовые, квартальные, месячные, декадные, которые конкретизируются в деловых планах дня. *Планирование времени приносит выигрыш во времени.*

**План дня** является важнейшей ступенью планирования времени и реализации намеченных целей. Составляя планы, необходимо устанавливать приоритетность целей и задач. Для иллюстрации этого нехитрого принципа часто приводится известная история под названием «Совет стоимостью в 25000 долларов».<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Зайверт Л. Указ. соч. С. 99.

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу:

«Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах».

Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи №1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к №2, но не идите дальше до тех пор, пока не закончите и это дело. Потом переходите к №3 и т.д.

Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут, по крайней мере, завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого

рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, «передайте» ее дальше своим сотрудникам. Испытывайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем вышлите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

*Преимущества работы по приоритетам:*

- ☐ работа над действительно важными и сложными делами;
- ☐ решение вопросов в соответствии с их неотложностью;
- ☐ концентрация на выполнении только одной задачи;
- ☐ исключение дел, которые могут быть выполнены другими.

*Позитивные последствия работы по приоритетам:*

- ☐ соблюдаются установленные сроки;
- ☐ возникает большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;
- ☐ большее удовлетворение получают подчиненные и коллеги;
- ☐ удается избежать конфликтов и стрессовых перегрузок.

Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как принцип Парето, анализ АБВ и принцип Эйзенхауэра.

**Принцип Парето** (соотношение 80:20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Применительно к рациональному использованию времени это означает, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигается только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% конечных результатов «поглощают» 80% рабочего времени. Это как раз многочисленные второстепенные проблемы.

Следовательно, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в соответствии с их важностью и значимостью.

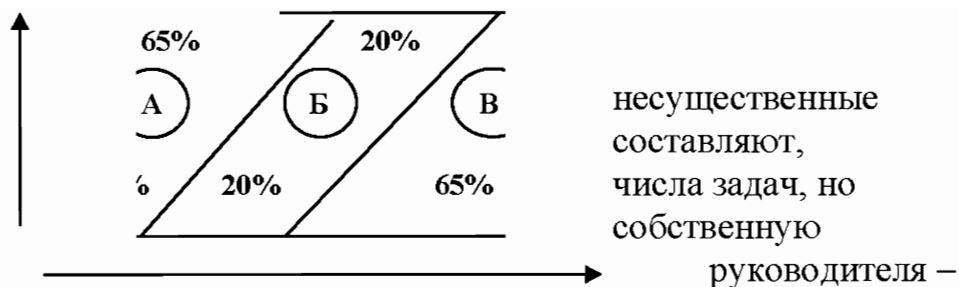
Применение принципа Парето конкретизируется в **анализе АБВ** (рис. 77). Здесь все задачи распределяются по категориям АБВ в соответствии с их долей в итоговом результате.

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%.
2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя.



3. Менее важные и задачи (категория В) напротив, 65% общего имеют незначительную значимость в делах всего 15%.



20% 65% 15%

в общем результате по достижению полных целей

15% 20% 65%

Удельный вес задач в их общем количестве

Рис. 77. Анализ АБВ

Удельный вес задач

В  
Б  
А

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, то есть приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего подлежат перепоручению. На следующие по приходится также существенная результат. Они могут быть частично поручены другим лицам. Задачи В менее важные, дают в целом небольшой итог. Их необходимо перепоручать и сокращать.

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое средство для выбора приоритетов при решении задач. Согласно его правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела (рис. 78).

|                                                                                                                       |                                                                                        |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>В</p> <p><b>Задачи В</b></p> <p><b>Задачи А</b></p> <p>Установить срок выполнения или поручить без промедления</p> | <p>Корзина для бумаг</p> <p><b>В</b></p> <p>Поручить</p> <p><b>Важность задачи</b></p> | <p><b>Задачи</b></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|

**Срочность**

Рис. 78. Принцип Эйзенхауэра

Н  
Н  
В

В зависимости от степени срочности и важности задачи различают четыре возможности их оценки и выполнения:

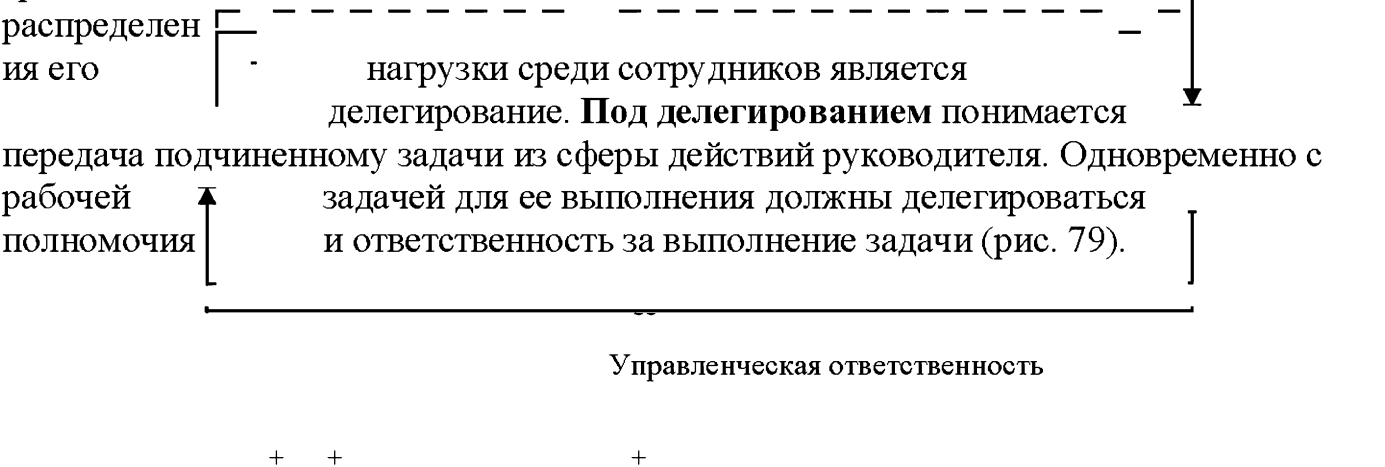
- 1. *Срочные / важные дела.* Их следует выполнять немедленно и самому.
- 2. *Срочные / менее важные дела.* Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению этой задачи, потому что она срочная. Но она не столь важна, для

ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств, поэтому она должна быть делегирована.

3. *Менее срочные / важные задачи.* Их не надо выполнять срочно, они могут подождать. Сложность может возникнуть тогда, когда эти задачи превратятся в срочные и должны будут решены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому необходимо установить срок выполнения задачи или перепроверить степень ее важности и поручить полностью или частично сотрудникам.

4. *Менее срочные / менее важные дела.* Именно эти дела часто оседают на письменном столе, и так заваленном бумагами. К таким задачам необходимо чаще использовать корзину для бумаг.

Эффективным инструментом рационального использования времени руководителя и средством



Задачи  
Функциональная ответственность  
**Руководи-тель**  
Подчинен-  
**ный**  
Полномочия

Исполнение

Рис. 79. Процесс делегирования

**Полномочия** – это ограниченное право использовать ресурсы организации и

направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для выполнения задачи. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно.

Имеются две концепции, посредством которых передаются полномочия:

1. Классическая – полномочия передаются от высших к низшим уровням организации;
2. Согласно Честеру Барнарду, представителю административной школы, подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого он сформулировал концепцию принятия полномочий. Он определил полномочия как информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации.

Таким образом, по Барнарду, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий этого ученого признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

**Ответственность** – это обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Необходимо подчеркнуть, что делегируется только функциональная ответственность за решение конкретной задачи, а управленческая ответственность за руководство не может быть делегирована, она остается на руководителе (рис. 79).

Если полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми, то внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно или устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами, и обычаями общества. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Это, с одной стороны, ограничивает полномочия, а с другой, – поддерживает их. Ограничения, налагаемые на полномочия, часто на практике нарушаются. Условия эффективного распределения полномочий можно представить следующим образом (рис.80).

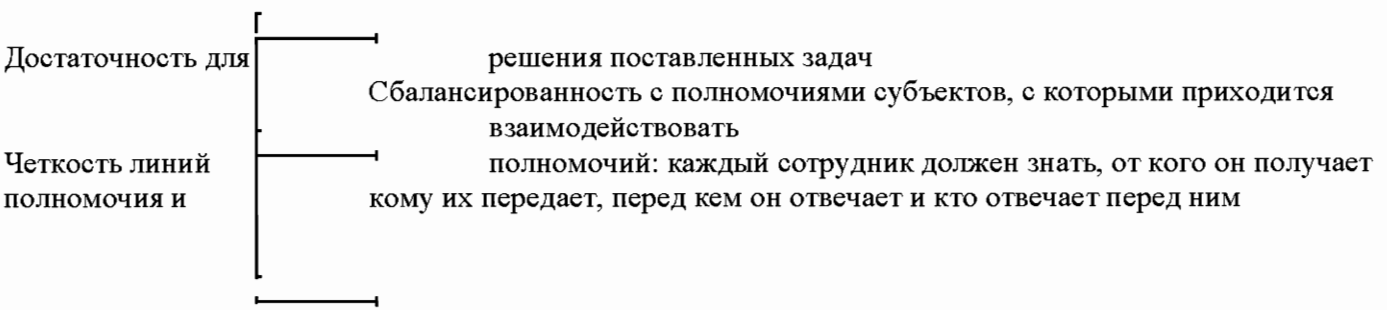


Рис. 80. Условия эффективного распределения полномочий.

Делегирование всегда означает саморазгрузку, и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач категории А. Основные правила делегирования:



- ☐ подбор подходящих сотрудников;
- ☐ распределение сферы ответственности;
- ☐ делегирование рабочей задачи в полном объеме. Это повышает ответственность за ее выполнение, создает дополнительные

стимулы к проявлению инициативы и облегчает контроль результатов;

☐ обеспечение баланса властных полномочий и ответственности;

☐ координирование выполнения порученных задач;

☐ стимулирование, инструктирование и консультирование подчиненных. Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов и вовремя получать ответы на возникающие вопросы;

☐ контроль рабочего процесса и его результатов;

☐ пресечение попыток обратного или последовательного делегирования;

☐ оценка и вознаграждение.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

☐ самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность;

☐ своевременно и подробно информировать руководителя, ставить его в известность обо всех необычных случаях;

☐ координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией;

☐ повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

В первую очередь подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность, частные вопросы и подготовительная работа.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как постановка целей, формулирование стратегии, контроль результатов деятельности подчиненных, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Существуют причины, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности. К первым относятся:

1. Уверенность руководителя в том, что он выполнит работу лучше и быстрее, чем его сотрудники, и тем самым сэкономит время.

2. Отсутствие способности руководить, неосведомленность в проблемах, незнание того, что можно и нужно делегировать сотрудникам и как это делать.

3. Отсутствие доверия к подчиненным и нежелание рисковать.

4. Опасение, что подчиненные сделают работу лучше руководителя (конкуренция со стороны подчиненных).

5. Чрезмерная загруженность работой (посетители, телефоны, совещания и т.п.), которая не оставляет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за их исполнением.

Подчиненные избегают делегирования по следующим причинам:

1. Нехватка знаний и умений, неуверенность в своих силах, которые выражаются в страхе перед ответственностью.
2. Боязнь критики за ошибки.
3. Отсутствие необходимых полномочий для решения задачи (отсутствие информации, ресурсов, власти).
4. Подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для принятия на себя дополнительной ответственности.
5. Большая загруженность работой или подчиненный считает так.

Делегирование является основным методом децентрализации управления в организации. Децентрализация позволяет получить ряд преимуществ:

- ☐ решения принимаются на должном уровне, то есть там, где возникают проблемы;
- ☐ возрастает гибкость, адаптивность организации;
- ☐ создается дополнительная мотивация сотрудников более низких уровней иерархии;
- ☐ децентрализация способствует раскрытию инициативы, самостоятельности, способностей подчиненных;
- ☐ лучше используются профессиональные знания, опыт сотрудников, растет их компетентность;
- ☐ происходит саморазгрузка руководителя для выполнения важных задач группы А.

Существуют **два основных вида полномочий** это линейные полномочия и аппаратные, которые еще называют штабные полномочия.

*Линейные полномочия* - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно такие полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий такими полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом и обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия передаются посредством скалярного процесса, такая результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

*Аппаратные (штабные) полномочия* – полномочия штабного аппарата. В его

обязанности входит:

☐ консультирование линейных руководителей;

- ☐ подбор кадров;
- ☐ связи с общественностью;
- ☐ формирование исследовательских и экспертных групп;
- ☐ финансирование и планирование и т. д.

Выделяют следующие *типы штабного аппарата*:

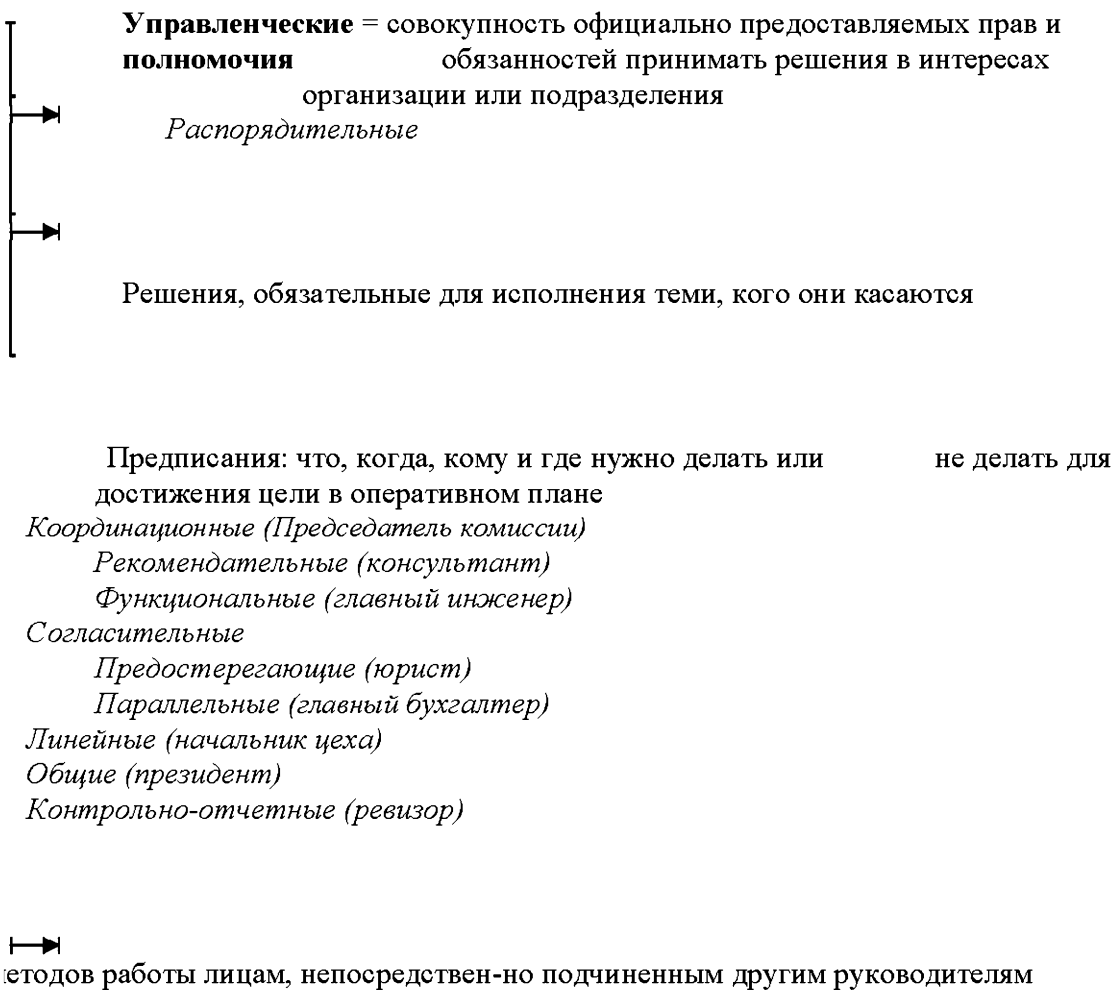
- ☐ *консультативный аппарат* – применяется, когда руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат;
- ☐ *обслуживающий аппарат* – присутствует там, где используется консультативный аппарат и его функции распространены на выполнение определенных услуг, например, отдел кадров;
- ☐ *личный аппарат* – это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. Член этого аппарата не имеет никаких полномочий, он действует по поручению руководителя. Личный аппарат может обладать большой властью, так как имеет доступ к руководителю, тем более, если руководитель прислушивается к советам или зависит от личного аппарата. А работники других уровней иерархии могут заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю.

*Разновидности штабных полномочий:*

- ☐ *рекомендательные полномочия*. Здесь предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений;
- ☐ *обязательные согласования*. При наличии трудностей в общении с линейным руководством, иногда фирма расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом;
- ☐ *параллельные полномочия*. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок;
- ☐ *функциональные полномочия*. Аппарат, обладающий такими полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то

власти своей компетенции. По существу, линейные полномочия организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в их вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют ждущими линейными и штабными обязанностями;  
*полномочия внутри аппарата*. Административный аппарат состоит из людей. В таких ситуациях он представляет собой подразделение с более ровным управлением. Таким образом, сам штабной аппарат имеет организацию и обычную цепь команд внутри себя.

В общем виде вся совокупность управленческих полномочий представлена на рис. 81.



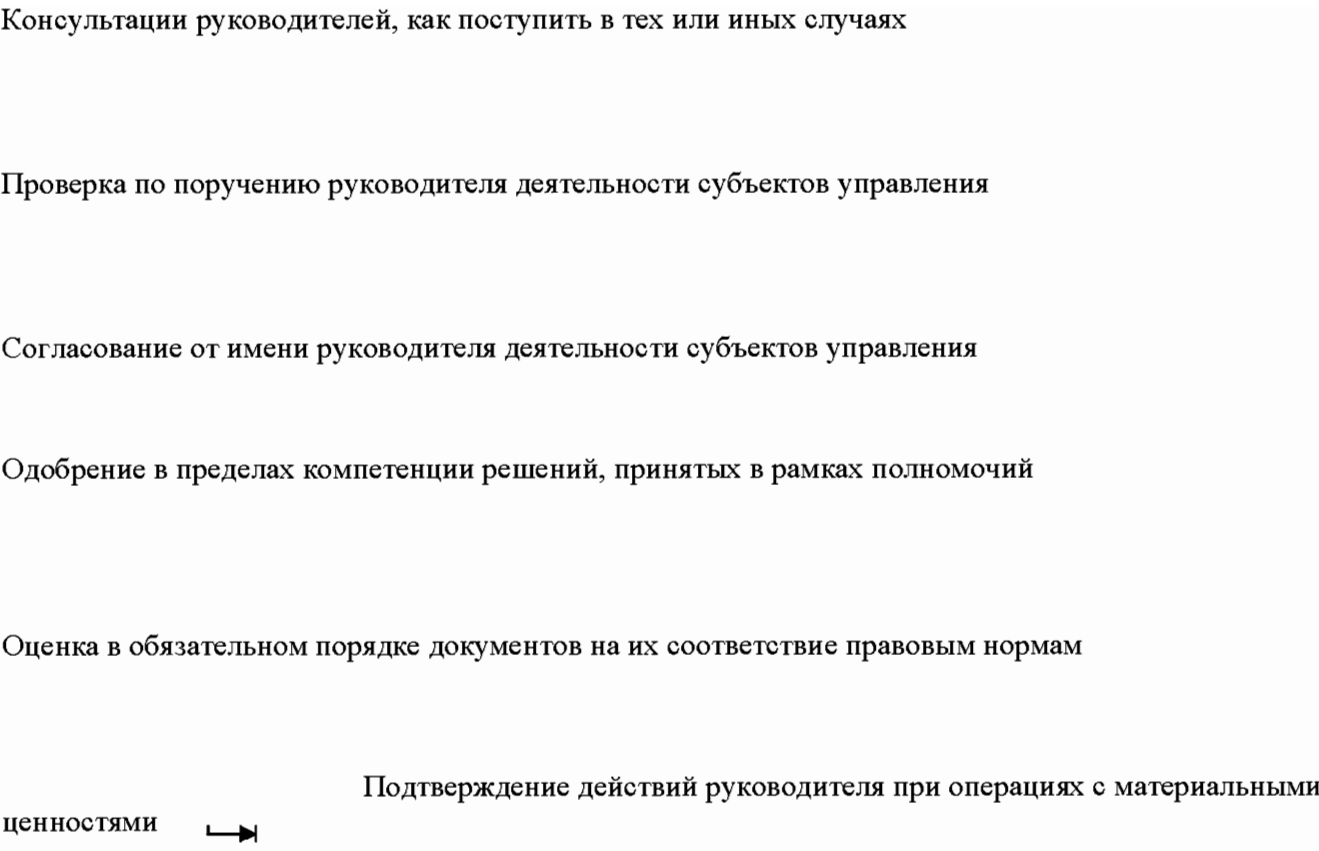
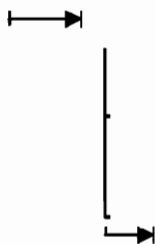


Рис. 81. Управленческие полномочия.



### *Вопросы для самопроверки*

1. Перечислите типичные текущие дела руководителя.
2. Каковы цель и преимущества самоменеджмента?
3. Почему важно провести инвентаризацию своего времени?
4. Какие процессы должен проанализировать менеджер, чтобы рационально использовать собственное рабочее время?
5. Почему важно формулировать свои личные и профессиональные цели? Из каких этапов состоит этот процесс? При ответе используйте рис. 75.
6. Каково назначение «кривой жизни»?
7. Что означает работа по приоритетам, каковы ее преимущества и инструменты?
8. Что, когда и кому делегировать?
9. Назовите преимущества делегирования.
10. Каковы основные правила и препятствия делегирования?

### *Вопросы для обсуждения*

1. Хирург во время операции делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Кто будет нести ответственность и почему в случае смерти пациента, если сестра неправильно выбрала группу крови для переливания? Для ответа используйте рис. 79.
2. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования: создание новых должностей; перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными; придумывание менеджером дополнительных заданий подчиненным; отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.
3. Определите, какими полномочиями обладают: директор крупной фирмы, начальник планового отдела, главный бухгалтер, юрист, специалист службы маркетинга, председатель комиссии по выработке условий тарифного соглашения, член ревизионной комиссии.
4. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Что означает это утверждение и каковы его последствия для руководителей разных уровней управления?
5. Почему важно рационализировать проведение совещаний и когда их следует проводить?
6. Какие инструменты самоменеджмента вы используете или хотите научиться использовать?

### **ЗАДАНИЕ 1**



Один преуспевающий менеджер продемонстрировал группе коллег-инженеров два пластиковых шестигранных куба, которые он держал на столе. На каждой из 12 сторон были написаны полезные для него советы

по управлению временем. Поскольку кубы всегда были на столе менеджера, он часто посматривал на эти советы.

1. Приезжать рано, до того, как начнутся телефонные звонки.
2. Читать и писать быстро.
3. Сначала более важные дела.
4. Держи в голове цели.
5. Не переусердствуй с подготовкой.
6. Избегай ненужных заданий.
7. Избегай откладывания дел на «потом».
8. Не давай советов по своей инициативе.
9. Не пытайся заслужить благодарность.
10. Проводи много времени с Евой.
11. Держи на столе первоочередные проекты.
12. Резервируй большую часть времени для важных проектов.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Каково назначение этих кубов? Почему они стоят на столе руководителя?
2. Какова ценность каждого совета?
3. Выберите ценные для вас советы, которые позволят эффективно использовать учебное время.

#### **ЗАДАНИЕ 2**

Используя тест-анкету, определите свой уровень самоменеджмента.

#### **ТЕСТ - АНКЕТА**

**Самоменеджмент:** насколько хорошо вы справляетесь со своей работой? Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 2 – часто; 3 – почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела я делаю в первую очередь.
6. Свой день я пытаюсь освободить от посторонних телефонных разговоров,

незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если вы суммируете баллы, набранные вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0–15 баллов: вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16–20 баллов: вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов: у вас хороший самоменеджмент.

26–30 баллов: вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время.

### **ЗАДАНИЕ 3**

#### **Словарь самопроверки**

Найдите верные определения для указанных понятий и категорий

*Таблица 31*

[illegible]

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Участие в совещании

В крупной фирме действовала весьма разветвленная система финансового контроля, и начальника финансово-ревизионной службы приглашали на все совещания. Никто заранее не мог с уверенностью сказать, понадобится или нет его указание или утверждение разрабатываемых планов.

В итоге 60% времени финансовый работник проводил на совещаниях. Совершенно ясно, что это нарушало как раз те стандарты и нормы, соблюдение которых он контролировал, и потому требовало с его стороны каких-то действий.

Подумав над случаями, когда, по его мнению, участие в совещаниях было пустой тратой времени, наш финансист пришел к следующим выводам:

- 1) совещания не имели ясной цели;
- 2) его собственная роль в них была не ясна;
- 3) ему часто приходилось выходить за информацией, о потребности в которой он не был осведомлен заранее.

Опираясь на сделанный им анализ, начальник службы решил провести в жизнь план. Он вызвал своего секретаря и составил с ним три стандартных вопроса, которые следует ставить в каждом случае, когда поступало приглашение на совещание: «Господин X будет рад принять участие в вашем совещании. Однако ему хотелось бы знать следующее: ...».

Сформулируйте три вопроса, которые должен поставить секретарь. На основе этих вопросов были получены интересные результаты: в ряде случаев руководитель совещания не мог ответить на предложенные вопросы, и потому господин X участия в совещании не принимал; в других случаях совещания были отменены; во многих совещаниях господин X участвовал, однако его присутствие было более результативным. Кроме того, он мог покинуть совещание сразу же после выполнения своей функции. Через три месяца доля времени, проводимого им на совещаниях, сократилась до 20%.

### ВОПРОСЫ

1. Когда возникает необходимость в проведении совещания?
2. Существуют ли альтернативы проведению совещания?
3. Как следует организовать совещания, чтобы они были эффективными и приносили пользу?
4. Когда и почему следует рассылать приглашения на совещание?
5. Что необходимо сделать после совещания?



## ГЛАВА 17. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### *Основные вопросы*

1. Понятие и источники интеграции в менеджменте.
2. Характеристики интеграции менеджмента в организации
3. Анализ тенденций интеграционных процессов в менеджменте.

Диверсификация, интеграция и специализация являются стратегиями эффективного менеджмента. Разработка и реализация стратегических решений, которые обеспечивают соответствие между внешними и внутренними условиям функционирования организации и ориентируют ее как на реализацию идей развития, так и идей функционирования в текущий период, являются источником эффективного менеджмента.

**Интеграция** – объединение, углубление взаимодействия между частями организации, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им.

С одной стороны, единый управленческий процесс представляет собой интеграцию основных и конкретных функций управления, которые выступают как целенаправленные виды труда, а само управление – как их совокупность, а с другой – интеграция в менеджменте – объединение подразделений, производств в единый производственный организм. В свою очередь, организации могут объединяться в различные организационно-правовые формы по экономическим признакам.

Пределы этого объединения регулируются отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости, устойчивости в условиях жесткой конкуренции.

Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях реализации функций управления и информационного обеспечения.

Основными **источниками интеграции** управления являются:

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



☐ поиск разумного компромисса в управлении внутренней и внешней направленности.

*Миссия и цели управления* являются главной силой, которая объединяет людей в организации как в системе их совместной деятельности.

*Задачи управления* отражают последовательные, параллельные и последовательно-параллельные блоки решений, которые разграничивают обязанности и объединяют усилия по достижению намеченных целей.

*Структура управления* отражает строение, внутреннюю форму организации, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура объединяет составляющие элементы внутренней среды организации с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота.

*Коммуникационные процессы и процесс принятия решений* являются основными связующими процессами в организации, так как обмен информацией и принятие решений встроены во все основные виды управленческой деятельности, являются составными частями любой управленческой функции.

Неразрывное перетекание имеющихся и вновь поступающих в организацию ресурсов в пространстве и во времени обеспечивает *гармонизация стратегии и тактики управления*.

*Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении* позволяет обеспечить интенсивность деятельности, гибкость и адаптивность функционирования организации как системы в сложной, динамичной внешней среде.

Управление в организации требует от менеджера умения работать с разными людьми, объединять их деятельность, используя лучшие качества, что требует сочетание *формального и неформального управления*.

В процессе деятельности в организации менеджер постоянно вынужден увязывать свои управленческие усилия внутренней направленности с объективными внешними обстоятельствами, так как каждый сотрудник в организации вольно или не вольно сопоставляет, то, что происходит внутри организации, с процессами развития других организаций. Все это требует от менеджеров *поиска разумного компромисса* в управлении внутренней и внешней направленности.

**Факторами интеграции менеджмента в организации** являются:

- ☐ степень дифференциации управления;
- ☐ содержание и структура ценностей организации;
- ☐ технологии управления;
- ☐ система компетенций (наличие необходимой информации, как в виде знаний, так и в текущем информационном обеспечении);
- ☐ динамика промежуточных результатов по достижению целей организации;
- ☐ тип управления

☐ стиль управления.

Структура интеграционных процессов в менеджменте представлена в таблице 32.50

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19века |              |              | 20 век<br>21 век |              |              |              |              |                |  |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--|
|                                                | 20-е<br>годы | 30-е<br>годы | 40-е<br>годы | 50-е<br>годы     | 60-е<br>годы | 70-е<br>годы | 80-е<br>годы | 90-е<br>годы | 2000-е<br>годы |  |
| Школа научного управления                      |              |              |              |                  |              |              |              |              |                |  |
| Школа административного управления             |              |              |              |                  |              |              |              |              |                |  |
| Школа человеческих отношений                   |              |              |              |                  |              |              |              |              |                |  |
| Школа поведенческих наук                       |              |              |              |                  |              |              |              |              |                |  |

Менеджмент организации. – М.: КНОРУС, 2007. С.116.

Таблица 32  
Структура интеграционных процессов в менеджменте

Постоянное совершенствование интеллектуальных знаний современного менеджера становится первоочередной проблемой теории и практики менеджмента. Практикующие менеджеры понимают, что стратегические аспекты управления современным высокотехнологичным предприятием, интегрированным с внешней средой, требуют иной теоретической базы по сравнению с принципами управленческого рационализма.

Тейлор предложил разделить производственный процесс на специализированные операции для повышения производительности труда рабочих.

Файоль рассматривал в качестве объекта управления организацию в целом, выделяя при этом основные функции управления, на основе которых должна определяться рациональная структура организации.

Вебер довел до совершенства систему управления, основанную на обезличенном и рациональном поведении, которая называется бюрократией.

Управление современной организацией требует совершенно иной концепции организации, чем та, что преобладала в ранних школах

управления. Внимание менеджмента переключается с управления трудовым процессом на передачу исполнительско-технологических функций и функций логического автоматизма от человека машине.

На сегодняшний день организация рассматривается как совокупность различных потоков работ – бизнес-процессов. В этом случае организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами, обеспечивающими связь с внешней средой и определяющими границы основных бизнес-процессов (бизнес-процессы первого порядка).

Вместе с этим внутри организации должны существовать потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы (бизнес-процессы второго и третьего порядка). Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес-процессов определяется содержанием проблем, решаемых организацией, а сама **организация превращается в систему принятия решений**.

Управление процессами ориентируется на проблемную модель организации, в которой проблемы рассматриваются не столько как препятствия при достижении цели, сколько как естественные условия функционирования организации. В основе деятельности проблемно-ориентированной организации лежит не достижение заранее определенных целей, а обеспечение **устойчивого развития организации**. Выявление проблем в этом случае также становится бизнес-процессом.

*Процесс интеграции менеджмента характеризуется отчетливо выраженным организационным градиентом:* на уровне организации в целом и в основных бизнес-процессах он проявляется в меньшей степени и усиливается в процессах более высокого порядка.

На смену традиционным подразделениям организации приходят динамичные команды специалистов, не обязательно находящиеся на одной территории, но обязательно имеющие эффективные коммуникации.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> См. там же. С. 122-123.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и нового поколения менеджеров, которые способны решать принципиально новые задачи. Поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может принимать свои неповторимые черты.

Концепция управления бизнес-процессами формируется благодаря предпосылкам, способствующим развитию интеграционных процессов. Отдельными проявлениями предпосылок были и японские кружки качества, и бригадные формы организации труда, и система управления производством «точно в срок», и матричные структуры управления, и гибкие автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления и другие нововведения последних лет.

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной организации

дают основание говорить о том, что

традиционный менеджмент постепенно будет трансформироваться из процесса воздействия субъекта управления на объект управления во взаимодействие субъектов в организации, ее саморазвитие.

Процессы интеграции в менеджменте должны происходить эволюционным путем.

### *Вопросы для самопроверки*

1. Определите сущность интеграционных процессов в менеджменте.
2. Каковы место и роль интеграционных процессов в менеджменте?
3. Назовите основные характеристики интеграции менеджмента организации. При ответе используйте табл. 32.
4. Приведите примеры интегрированных отечественных и зарубежных компаний.
5. Перечислите и раскройте источники интеграции управления?
6. Почему рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении является одним из источников интеграции?
7. Какие основные факторы характеризуют интеграцию менеджмента организации? Объясните действие каждого из факторов.
8. Раскройте влияние на интеграцию менеджмента организации такого фактора, как стиль управления.
9. Какие тенденции интеграционных процессов наблюдаются в менеджменте?

### *Вопросы для обсуждения*

1. Представьте, что вы являетесь членом группы, которая работает над совместным проектом. Как бы вы оценили действие закона интеграции? Должны ли интегрироваться цели и задачи, методология организации управления, ход выполнения работ среди участников проекта?
2. Каково место коммуникаций и процесса принятия решений в интеграции управления?
3. Используя табл. 25 объясните, как меняется роль факторов интеграции менеджмента на разных уровнях интеграции, а также как изменяются составляющие интеграции менеджмента?
4. Какие бизнес-процессы можно выделить в ВУЗе, в банке, на заводе? Определите их границы.
5. В каких формах осуществляется интеграция внутренней среды организации и ее интеграция с внешней средой?
6. Каковы границы интеграционных процессов?



### **ЗАДАНИЕ 1**

В литературе называются возможные формы участия работников в управлении:

- ☐ общее собрание работников как высший орган, правомочный принимать решения, обязательные для работников и работодателей и различные формы собраний трудовых коллективов разных подразделений предприятия;
- ☐ участие в наблюдательном совете как контролирующем органе предприятия;
- ☐ создание советов работников предприятия, обязанных представлять их интересы в противовес руководству предприятия;
- ☐ производственные комитеты, включающие представителей персонала и администрации и предусматривающие институт «рабочих директоров»;
- ☐ «кружки качества» и небольшие проблемные группы, создаваемые на временной или постоянной основе для решения конкретных проблем, возникающих на рабочих местах;
- ☐ самоуправляемые бригады, обслуживающие определенный производственный цикл и несущие полную ответственность за количество и качество продукции, бесперебойную работу и сохранность оборудования;
- ☐ разные формы организации рационализаторства и изобретательства.

Какие из этих форм способствуют снижению трудовых споров, формируют благоприятный морально-психологический климат в коллективе, расширяют круг активных участников внутрипроизводственного управления, способствуют интеграции интересов работников, администрации и собственников организации, усиливают заинтересованность персонала в результатах деятельности организации. Как они влияют на внутреннюю среду организации?

## **ЗАДАНИЕ 2**

Выделите особенности интеграционных процессов менеджмента в России на примере промышленности добывающих и обрабатывающих отраслей. Определите факторы, источники и тенденции интеграции.

## **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА**

ОАО «Газпром» является вертикально интегрированной компанией, занимающей монопольное положение на рынке природного газа. В ее структуру входят компании, занимающиеся добычей, переработкой и транспортировкой природного газа конечному потребителю.

«Газпром» подписал соглашения о стратегических альянсах с германским концерном «Рургаз» и с итальянской компанией «ЭНИ», предусматривающие долгосрочное сотрудничество в области разведки,

добычи и транспортировки нефти, газа, и газового конденсата, а также в электроэнергетике.

Активное взаимодействие с зарубежными партнерами позволяет компании получать дополнительную прибыль от поставок газа через европейскую торговую и распределительную сети.

Использование европейских газотранспортных мощностей позволяет «Газпрому» наряду с другими продавцами поставлять свою продукцию непосредственно крупным потребителям и тем самым наращивать выручку от продажи газа.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Какие стратегии применяла компания, чтобы стать монополистом?
2. Какие благоприятные результаты дали эти стратегии?
3. Какие процессы внутренней интеграции могут происходить в компании?
4. Как перечисленные стратегии способствуют развитию и выживанию организации в долгосрочной перспективе?
5. Какие цели преследовал «Газпром», образовав стратегические альянсы?

## ГЛАВА 18. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Основные вопросы*

1. Понятие и содержание инновационного менеджмента.
2. Обособленные функции инновационного менеджмента.
3. Процессуальные функции инновационного менеджмента.
4. Методы инновационного менеджмента.

Инновационный потенциал менеджмента заключается в систематическом определении конкретных путей достижения новых знаний, возможностей для инноваций. Именно вследствие сознательного сосредоточения на максимизации возможностей обеспечивается повышение эффективности деятельности организации. По этому поводу М. Портер подчеркивает, что инновации являются главным орудием в глобальной конкуренции. Превращение инноваций в стратегический ресурс организации привело к становлению инновационного менеджмента.

**Инновационный менеджмент** является специфической областью экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Кроме того, инновационный менеджмент – одна из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы. Инновационные процессы являются достаточно специфичными, масштабными, сложными и разнообразными по своему содержанию объектами управления, для эффективного развития которых необходимо использовать специальные формы и методы управленческого воздействия.

*Структура инновационного менеджмента включает:*

- ☐ науку и искусство управления инновациями;
- ☐ вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях;
- ☐ аппарат управления инновациями.

Инновационный менеджмент как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений это есть система процедур, составляющих общую технологическую схему управления но-вовведениями на инновационных предприятиях. Структура данной системы процедур включает отдельные направления управленческой деятельности (функции менеджмента) и последовательно выполняемые этапы для обеспечения выполнения данных функций.

Состав функций и задач управления должен быть синхронизирован с уровнем инновационной системы и условиями ее функционирования. Это и составляет основу деятельности менеджера в инновационной сфере.

Главной целью инновационного менеджмента является обеспечение долговременного функционирования инновационного предприятия на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции. Рентабельность инновационных предприятий является не целью, а условием и результатом осуществления инновационной деятельности. Обеспечение эффективного и согласованного функционирования всех внешних и внутренних элементов, то есть гармонизация в развитии инновационного предприятия является основной целевой задачей инновационного менеджмента.

Для обеспечения выполнения основной целевой задачи необходимо решить следующие задачи:

- ☐ разработка стратегической инновационной концепции;
- ☐ определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- ☐ построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- ☐ планирование производственных процессов и реализации инновационной продукции;
- ☐ планирование кадровой работы;
- ☐ формирование целей инновационной деятельности;
- ☐ организация маркетинговых исследований;
- ☐ оценка и использование прогрессивного опыта и передовых достижений конкурентов («бенчмаркетинг» инноваций);
- ☐ организация кооперации в инновационных программах.

Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления инновациями. В общем виде выделяют две группы функций инновационного менеджмента:

- 1) *основные (предметные)*;
- 2) *обеспечивающие*.

Предметные функции инновационного менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях.

Обеспечивающие функции инновационного менеджмента включают управленческие процессы и инструменты для эффективного осуществления предметных функций управления на предприятии. К ним относятся обособленные (социально-психологические) и процессуальные функции менеджмента.

Содержание процесса управления инновациями определяется предметными функциями. Данные функции включают:

- ☐ формирование целей инновационной деятельности;
- ☐ планирование инноваций, организацию работ;
- ☐ контроль над осуществлением инноваций.



Данные функции взаимосвязаны и осуществляются в процессе управления с четко установленной логической последовательностью.

Инновационный менеджмент должен обеспечить требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, которое выражается совокупностью конкретных характеристик. Для этого организации устанавливают определенные ориентиры развития инновационной организации на заданные периоды времени, а также составляют результат прогнозов и оценки ситуации, ограничения для планируемых инновационных мероприятий.

При реализации функции **планирования** обосновываются и формируются основные направления и пропорции инновационной деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках.

Осуществление функции планирования способствует обеспечению конкурентоспособности организации, так как усложняются инновационные проекты, инновационные процессы становятся многовариантными и носят вероятностный характер, развивается специализация и кооперация в инновационной сфере, расширяется хозяйственная самостоятельность и повышается экономическая ответственность организаций за результаты инновационной деятельности.

В рамках целостной системы инновационного менеджмента *планирование выполняет следующие задачи:*

- ☐ структурирование целей инновационной деятельности для конкретных исполнителей;
- ☐ формирование программ мероприятий и задач для обеспечения поставленных целей;
- ☐ формирование целостной системы целей, подцелей, мероприятий;
- ☐ оценка всего комплекса ресурсов по реализации инновационных программ;
- ☐ регулирование хода выполнения работ по инновационным проектам.

**Контроль** как предметная функция менеджмента является завершающим управленческим циклом в инновациях. Он обеспечивает выполнение установленных плановых заданий по достижению принятых целей развития в заданных организационных условиях. Различают следующие виды контроля инновационных процессов:

- ☐ по целям: стратегический, оперативный;
- ☐ по предмету: финансовый, административный;
- ☐ по масштабу: полный, выборочный;
- ☐ по форме: внутренний, внешний.

Рассмотренные выше основные функции управления инновациями и порядок их осуществления отражают общую технологическую схему инновационного

менеджмента. Специфическим фактором успеха инновационного предпринимательства являются специальные



**обособленные функции** инновационного менеджмента (общее название данных функций – социально-психологические) по регулированию отношений между участниками инновационных процессов. К ним относятся **делегирование и мотивация**

Между участниками инновационного процесса, отдельными подразделениями инновационного предприятия и исполнителями устанавливаются горизонтальные и вертикальные связи.

*Вертикальные связи* образуются при формировании организационной структуры инновационного предприятия посредством реализации функции делегирования. При реализации этой функции используются такие категории, как задачи, компетенция и ответственность, которые в совокупности определяют рамочные условия деятельности каждого участника инновационного процесса.

Масштабы и формы делегирования определяют степень централизации системы управления инновациями на инновационном предприятии, развитие научной самостоятельности и хозяйственной ответственности подразделений и исполнителей. На инновационном предприятии необходимо предусмотреть гибкий, динамично развивающийся характер функций делегирования.

При планировании и организации инноваций используются следующие виды делегирования:

- ☐ по предмету;
- ☐ по форме;
- ☐ по характеру.

*Предметом* делегирования при организации и проведении инноваций являются задачи и полномочия руководителей различных уровней. При организации инноваций делегирование задач и полномочий по уровням управления происходит в процессе формирования организационной структуры инновационного предприятия или органов управления отдельным проектом. В процессе планирования инноваций делегирование задач и полномочий осуществляется в виде плановых заданий по тематике НИОКР, производственной программе или по выделенным ресурсам и ограничениям их использования.

*По формам* делегирования различают линейные и аппаратные типы полномочий.

Линейные полномочия делегируются по установленным на инновационном предприятии иерархическим уровням управления. Данные полномочия устанавливаются при формировании организационной структуры инновационного предприятия и составляют содержание его инновационного проектирования.

Аппаратные полномочия носят консультативный, рекомендательный характер и не связаны с исполнительной ответственностью и принятием управленческого решения. В структуре управления делегированные задачи и полномочия носят постоянный или временный *характер*. Постоянные задачи или полномочия устанавливаются в линейных типах структур с относительно

стабильными условиями функционирования инновационного предприятия. В проектах, матричных или программно-целевых типах структур задачи и полномочия, которые определяют уровень компетенции руководителя, устанавливаются на время разработки и реализации определенного инновационного проекта.

Процесс делегирования в инновационном менеджменте состоит из трех ступеней:

- 1) постановка задачи делегирования – оценка ситуации, структуризация функций и описание ограничений;
- 2) формирование альтернатив делегирования – делегирование основных и обеспечивающих функций, вариантов;
- 3) принятие решения – сравнение вариантов, выбор эффективного варианта и принятие решений.

В системе социально-психологических функций инновационного менеджмента **мотивация** выполняет важную задачу стимулирования сотрудников к качественному выполнению делегированных задач. В инновациях персонифицированный характер труда разработчиков усиливает значение психологических факторов в управлении. Конкретное решение задач мотивации в инновационном менеджменте зависит от принятой концепции ее построения на предприятии, моделей поведения участников инноваций в трудовом процессе, форм стимулирования труда и ряда других факторов. Организационные схемы построения мотивационного механизма инновационной деятельности на предприятии зависят от конкретных условий и характера выполняемых работ и отличаются большим разнообразием. Для формирования системы стимулирования на инновационном предприятии принципиальное значение имеют следующие признаки:

- ☐ принятая концепция мотивации участников – содержательная или процессуальная;
- ☐ применяемый характер вознаграждений – материальный, трудовой или статусный;
- ☐ формы стимулирования труда – индивидуальная или коллективная;
- ☐ используемые оценки результатов труда – внутренняя или внешняя.

Процесс мотивации в инновационном менеджменте содержит три основные стадии:

- 1) выбор и характеристика объекта мотивации – оценка ситуации, анализ трудовых и персональных аспектов;
- 2) построение вариантов мотивации – анализ концепций мотивации, формирование критериев оценки результатов деятельности, определение способов вознаграждения;
- 3) принятие мотивационного решения – сравнение и экспериментальная апробация вариантов, оценка результатов и принятие

решения.

**Процессуальные функции** содержат два главных компонента инновационного менеджмента: коммуникации и решения.

**Коммуникация** как связующий процесс в менеджменте занимается рациональной организацией информационных потоков на инновационном предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основными задачами коммуникаций в инновационном менеджменте являются:

- ☐ определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на инновационном предприятии;
- ☐ организация информационного обеспечения системы управления на инновационном предприятии;
- ☐ формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- ☐ разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении;
- ☐ координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на инновационном предприятии;
- ☐ разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на инновационном предприятии.

Коммуникации в инновационном менеджменте отражают непрерывный процесс обмена информацией между участниками инноваций. Коммуникационный процесс включает четыре последовательных этапа:

- ☐ подготовку информации;
- ☐ выбор коммуникационного канала;
- ☐ передачу информации;
- ☐ контроль реакции.

Коммуникации на инновационном предприятии формируются после проектирования его организационной структуры. Информационные потери и расчет потребности в информации анализируются на всех управленческих уровнях. При построении коммуникационных сетей инновационного предприятия учитываются:

- ☐ структура информационных потоков;
- ☐ тип используемых коммуникационных каналов;
- ☐ установленные процедуры.

Управленческое решение является одним из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента инновационного предприятия. Решения, как и коммуникации, являются связующим процессом инновационного

менеджмента.

Управленческие решения в инновациях могут приниматься интуитивно или на основе научного подхода. Интуитивный способ основывается на эмоциональном восприятии и оценке ситуации и

предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний и значительного практического опыта. Именно эти факторы обеспечивают взвешенность и рациональность принимаемых решений.

Научный подход, являющийся фундаментальной основой менеджмента, рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, заключаются в следующем:

- ☐ целевая направленность (решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей);
- ☐ иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям);
- ☐ обоснованность (решения должны иметь объективное, рациональное объяснение);
- ☐ адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени);
- ☐ обеспеченность (решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения);
- ☐ директивность (решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер).

Общая систематизация **методов инновационного менеджмента** и области их применения приведена в таблице 33. Следует отметить, что любая попытка перечисления и систематизации методов инновационного менеджмента ограничена и весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия.

Общие правила эффективного инновационного менеджмента заключаются в следующем:

- ☐ создание и стимулирование плодотворного инновационного климата на инновационном предприятии;
- ☐ использование неординарных организационных решений;
- ☐ разработка и применение методов управления инновационными проектами;
- ☐ подготовка производства и продвижения на рынке инновационной продукции;

Инновационная деятельность организации и ее инновационная стратегия обуславливают способы конкуренции, обеспечивающие получение конкурентных преимуществ. В то же время эффективность управления инновациями и инновационной деятельностью определяется той научно-технической и инновационной политикой, которую проводит организация.

| Основные школы и подходы в истории менеджмента | Конец 19 века |           |           |           |           | 20 век    |           | 90-е годы | 2000-е годы |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                                | 20-е годы     | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы | 80-е годы |           |             |
| Школа научного управления                      |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа административного управления             |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа человеческих отношений                   |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа поведенческих наук                       |               |           |           |           |           |           |           |           |             |
| Школа науки                                    |               |           |           |           |           |           |           |           |             |

Таблица 33  
Систематизация методов инновационного менеджмента

Инновационная составляющая деятельности организации связана с ситуацией неопределенности и риска. В данном случае риск многогранен в своих проявлениях и представляет собой сложную систему факторов, проявляющуюся в виде набора рисков, индивидуальных для каждой организации в количественном и качественном отношении.

Вопросы для самопроверки

1. Что характеризует инновационный потенциал менеджмента?
2. Дайте определение инновационного менеджмента.
3. В чем сущность предметных, обособленных и процессуальных функций инновационного менеджмента? Проведите сравнение данных функций с функциями традиционного менеджмента.
4. Приведите примеры организаций, выпускающих инновационную продукцию.

5. Назовите характеристики обучающейся организации.
6. Каковы инновационные стратегии российских фирм? Какие из них являются наиболее рискованными?
7. Охарактеризуйте культурные ценности и стиль инновационной организации. При ответе используйте табл. 34.

*Таблица 34* 52



52 Управление современной компанией. – М.:ИНФРА-М, 2001. С.341.  
**Основные условия поддержания инновационного климата**

| Основные школы и подходы в истории менеджмента                 | Конец 19века             |           |           |           |           | 20 век                        |           | 21 век    |             |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|-----------|-----------|-------------|
|                                                                | 20-е годы                | 30-е годы | 40-е годы | 50-е годы | 60-е годы | 70-е годы                     | 80-е годы | 90-е годы | 2000-е годы |
|                                                                |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Школа научного управления                                      |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Школа административного управления                             |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Школа человеческих отношений                                   |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Школа поведенческих наук                                       |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Школа науки управления                                         |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Процессный подход к управлению                                 |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Системный подход к Ситуационный подход к Национальный подход к |                          |           |           |           |           |                               |           |           |             |
| Структурные принципы                                           | Принципы процесса        |           |           |           |           | Принципы конечного результата |           |           |             |
| Разделение труда                                               | Справедливость           |           |           |           |           | Порядок                       |           |           |             |
| Единство руководства                                           | Дисциплина               |           |           |           |           | Единение персонала            |           |           |             |
| Соотношение централизации и децентрализации                    | Вознаграждение персонала |           |           |           |           | Инициатива                    |           |           |             |

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что, по вашему мнению, может принести «обычной» организации смена ее деятельности на инновационную? Что в таком случае произойдет с системой управления?
2. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера инновационного предприятия вы считаете наиболее важными и почему?
3. В чем отличие управленческого труда на инновационном предприятии от управленческого труда на предприятии, не выпускающем инновационную продукцию?
4. Раскройте сущность функций инновационного менеджмента применительно к процессу осуществления инноваций.
5. На примере известного вам инновационного предприятия сформулируйте главные направления работы менеджера.
6. Какие системы стимулирования инновационной деятельности наиболее эффективны?

### **ЗАДАНИЕ**

У фирмы низкая доля рынка, но высокая конкурентоспособность инновационной продукции. Какие стратегии должна применить фирма, чтобы завоевать высокую долю рынка и не потерять конкурентоспособность продукции? Составьте план мероприятий по применению стратегий. Укажите факторы, влияющие на выработку стратегий.

### **СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА**

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия. Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

Успехи корпорации во многом определяются стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация в новые для компании сферы бизнеса.

*Особенности организационной структуры и производства:*

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинга «Наука Т» с другими фирмами.

*Политика управления трудовыми ресурсами:*

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых – уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду.

Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

#### *ВОПРОСЫ*

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию во взаимодействии с другими организациями.
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника и руководителя организации. Какие должны быть у них навыки для работы в данном инновационном предприятии?
5. Сформулируйте основные требования к системе управления и к организационной структуре.
6. Какие условия поддержания инновационного климата, представленные в табл. 28, созданы в Холдинге «Наука Т»?

## ИТОГОВЫЕ ТЕСТЫ

1. Практика управления возникла:

- А. Вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
- Б. В XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
- В. Вместе с созданием Ф. Тейлором школы научного управления;
- Г. Вместе с возникновением системного подхода.

2. Что такое менеджмент?

- А. Управление производством в рыночных условиях.
- Б. Управление людьми.
- В. Управление организацией в условиях рынка.
- Г. Управление предприятием.

3. Что является целью управления?

- А. Достижение организацией конечного результата.
- Б. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.
- В. Согласование, координация совместной деятельности людей.
- Г. Желаемое состояние управляемой системы.
- Д. Достижение организацией конечной цели.

4. Объект управления – это:

- А. Подсистема управления, воспринимающая управляющие воздействия со стороны субъекта управления;
- Б. Специалисты, осуществляющие сбор и обработку информации, разработку управленческих решений;
- В. Процесс производства и реализации продукции.

5. Что определяет потребность в управлении?

- А. Потребность и желание власти;
- Б. Согласование совместной деятельности;
- В. Стремление к высокой производительности труда;
- Г. Обеспечение предсказуемости результатов деятельности.

6. Социотехнические системы – это:

- А. Люди, участвующие в процессе производства;
- Б. Компьютер;
- В. Станки с программным управлением;
- Г. Компьютерные системы, заменяющие определенное число работников.

7. Составляющие информационной роли менеджеров:

- А. Просмотр периодической печати;
- Б. Телефонные звонки и рассылка напоминаний;
- В. Проведение церемониальных мероприятий;
- Г. Мотивация подчиненных;
- Д. Инициация новых проектов.

8. Составляющие межличностной роли менеджеров:

- A. Телефонные звонки и рассылка напоминаний;
- Б. Проведение церемониальных мероприятий;
- В. Мотивация подчиненных;

Г. Инициация новых проектов.

9. Составляющие роли менеджеров, связанной с принятием решений:

- А. Урегулирование споров и иных проблем;
- Б. Мотивация подчиненных;
- В. Инициация новых проектов;
- Г. Телефонные звонки и рассылка напоминаний.

10. Основоположником школы научного менеджмента является А. Файоль.

А. Да. Б. Нет.

11. Универсальные принципы управления, применимые к любому объекту разработала школа:

- А. Научного управления;
- Б. Административного управления;
- В. Человеческих отношений;
- Г. Науки управления (количественная).

12. Эмерсон сформулировал 14 универсальных принципов, применимых к любой управленческой деятельности.

А. Да. Б. Нет.

13. Тейлор положил начало тщательному изучению отдельных операций и работ.

А. Да. Б. Нет.

14. Основоположником школы человеческих отношений является А. Маслоу.

А. Да. Б. Нет.

15. Теория «7-S» разработана в рамках ситуационного подхода к управлению.

А. Да. Б. Нет.

16. Элементами эффективной организации в теории «7-S» являются:

1. Стратегия.
2. Системы.
3. Штат.
4. Мотивация.
5. Стил.
6. Дисциплина.
7. Единение команды.
8. Структура.
9. Децентрализация.
10. Участие в управлении.
11. Квалификация менеджеров.
12. Разделяемые ценности.

17. Автором теории X, Y, Z является Д. МакГрегор.

А. Да. Б. Нет.

18. Принципы управления организациями в начале XXI века в большей степени



определяют факторы:  
А. Технологические;  
Б. Социальные;

- В. Технические;
- Г. Экологические.

19.Продуктом труда менеджера является:

- А. Информация;
- Б. Решение;
- В. Общий результат деятельности коллектива;
- Г. Власть.

20.Специфические функции менеджмента:

- А. Сбыт продукции;
- Б. Контроль;
- В. Планирование;
- Г. Снабжение предприятия ресурсами.

21.Разделение труда менеджеров по функциям соответствует ... виду.

- А. Вертикальному;
- Б. Технологическому;
- В. Горизонтальному;
- Г. Профессионально – квалификационному.

22.Укажите основной критерий для отнесения должности сотрудника к управленческому персоналу:

- А. Наличие подчиненных;
- Б. Количество подчиненных;
- В. Наличие отделов;
- Г. Объем выполняемой работы;
- Д. Количество прикрепленных учреждений.

23.Совершенствование технологии обязательно приведет к повышению производительности труда.

А. Да. Б. Нет.

24.С чем связана неопределенность внешнего окружения?

- А. С числом и разнообразием внешних факторов.
- Б. С количеством информации и ее достоверностью.
- В. Со скоростью изменения среды.
- Г. С непредсказуемостью государственного воздействия на экономику.

25.Элементами инфраструктуры менеджмента являются:

- А. Рынок трудовых ресурсов;
- Б. Методы управления;
- В. Система информационного обеспечения;
- Г. Рынок товаров и услуг;
- Д. Функции управления;
- Е. Мотивация персонала.

26.Укажите факторы внутренней среды организации.

- А. Потребители.
- Б. Технология.
- В. Аппарат управления.
- Г. Персонал предприятия.
- Д. Поставщики.

Е. Организационная структура.

Ж. Цели.

З. Организационная культура.

И. Профсоюз.

27. Какие навыки наиболее важны для менеджера высшего звена, низшего звена?

А. Технологические.

Б. Концептуальные.

В. Коммуникативные.

28. Можно ли отделить этические стандарты менеджера от этических норм общества, в котором он живет?

А. Да. Б. Нет.

29. Какой тип корпоративной культуры наиболее подойдет к организации, где необходима быстрая обратная связь с внешней средой, а принятие решений отличается очень большими рисками?

А. «Клуб».

Б. «Крепость».

В. «Бейсбольная команда».

Г. «Школа».

30. Социальная ответственность организации состоит в:

А. Создании рабочих мест и получении прибыли.

Б. Увеличении прибыли при соблюдении «правил игры», в участии в конкуренции без мошенничества и обмана, в обеспечении дохода акционеров и сохранении рабочих мест.

В. Учете интересов общества.

Г. Производстве необходимых товаров и эффективном использовании ресурсов.

31. Современная компания борется с такими привычками персонала, как употребление алкоголя и курение на работе. Какой этический подход положен в основу данного решения?

А. Морально-правовой.

Б. Индивидуальный.

В. Утилитарный.

Г. Справедливый.

32. Решения, принимаемые на основе прошлого опыта, знаний называются:

А. Рациональными.

Б. Интуитивными.

В. Запрограммированными.

Г. Основанными на суждениях.

33. Какие функции раскрывают содержание процесса управления?

А. Мотивация.

Б. Сбор и анализ информации.

В. Коммуникация.  
Г. Планирование.  
Д Целеполагание.

Е. Принятие решений.

Ж. Организация.

З. Выработка альтернатив.

И. Контроль.

К. Организация выполнения решения.

34. Верно ли, что централизованные структуры эффективны тогда, когда организация характеризуется конкуренцией, динамичными рынками, быстро меняющейся технологией?

А. Да. Б. Нет.

35. Если изменения в окружающей среде происходят медленно, а организация невелика, то предпочтительнее будет децентрализованная структура.

А. Да. Б. Нет.

36. Укажите характеристики функции организации.

А. Определение сильных и слабых сторон предприятия.

Б. Распределение ресурсов.

В. Создание информационных сетей.

Г. Оценка тенденций развития внешней среды.

Д. Изучение потребностей сотрудников.

Е. Определение обязанностей должностных лиц.

Ж. Разработка стандартов и критериев работы.

З. Построение структуры предприятия.

И. Определение соподчиненности полномочий.

37. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:

А. Внешняя среда.

Б. Квалификация работников.

В. Разделение труда и кооперация в организации.

Г. Масштаб управляемости и контроля.

Д. Стратегия.

Е. Мотивация персонала.

Ж. Существующая технология.

З. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.

38. Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными? Органическими?

А. Функциональная.

Б. Матричная.

В. Продуктовая.

Г. Линейная.

Д. Проектная.

Е. Штабная.

Ж. Структура, ориентированная на потребителя.  
3. Сетевая.

39. При производстве монопродукта наиболее предпочтительной является следующая организационная структура:

- А. Продуктовая;
- Б. Матричная;
- В. Линейно-функциональная;
- Г. Ориентированная на потребителя.

40. В чем преимущества дивизиональных структур?

- А. Обеспечивают единство руководства.
- Б. Разграничивают стратегическое и оперативное управление.
- В. Решают проблему диверсификации.
- Г. Снижают затраты на управление.
- Д. Устраняют дублирование функций.
- Е. Ориентируют организацию на конечный результат.
- Ж. Делают работников участниками принятия решений.

41. Организации, работающие в неопределенной среде, больше нуждаются в горизонтальных связях, чем организации, работающие в определенной среде.

- А. Да. Б. Нет.

42. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет ... полномочия.

- А. Линейные;
- Б. Консультативные;
- В. Функциональные;
- Г. Рекомендательные.

43. Что из нижеперечисленного входит в состав конкурентных стратегий М. Портера?

- А. Стратегия роста.
- Б. Стратегия дифференциации.
- В. Разработка товара.
- Г. Стратегия лидерства в снижении издержек.
- Д. Стратегия сокращения.
- Е. Стратегия «сбора урожая».
- Ж. Фокусирование.

З. Стратегия отсеечения лишнего.

44. Элементами любой стратегии являются:

- А. Анализ среды.
- Б. Синергия.
- В. Распределение ресурсов.
- Г. Постановка целей.
- Д. Соответствие среды и организации.
- Е. Конкурентные преимущества.
- Ж. Определение сильных и слабых сторон организации.



3. Масштаб.

И. SWOT – анализ.

45. Стратегическое планирование отличается от долгосрочного:

- А. Меньшей потребностью в информации для разработки плана;
- Б. Траптовкой будущего;
- В. Постановкой целей для организации «от достигнутого»;
- Г. Акцентом на анализе перспектив организации, опасностей, возможностей, конкурентоспособности;
- Д. Временными горизонтами планирования.

46. Что является главной характеристикой стратегии?

- А. Прогноз развития организации в меняющейся экономической обстановке;
- Б. Программа реального достижения запланированного результата;
- В. Совокупность изменений, отражающих объективные тенденции развития;
- Г. Цель развития организации на перспективу;
- Д. Пути и средства повышения эффективности управления.

47. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей:

- А. Высший;
- Б. Средний;
- В. Низший.

48. Коммуникации в организации – это:

- А. Обратная связь в системе управления;
- Б. Система информационных связей;
- В. Обмен информацией в процессе совместной деятельности;
- Г. Совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.

49. Определите элементы процесса коммуникации.

- А. Кодирование.
- Б. Отправитель.
- В. Шум.
- Г. Обратная связь.
- Д. Получатель.
- Е. Сообщение.
- Ж. Понимание.
- З. Канал.
- И. Восприятие.

50. Укажите этапы обмена информацией.

- А. Понимание.
- Б. Перевод символов отправителя в мысли получателя.
- В. Зарождение идеи.
- Г. Умение слушать.
- Д. Кодирование.
- Е. Создание благоприятного климата в коллективе.
- Ж. Передача информации.

3. Устранение барьеров на пути коммуникаций.

51. Укажите наибольший барьер на пути восходящих коммуникаций.

- А. Разное восприятие.
  - Б. Неумение слушать.
  - В. Выбор неверных каналов.
  - Г. Невербальные преграды.
  - Д. Эмоции.
  - Е. Различия в статусах и власти.
- Ж. Несоответствие коммуникационных сетей поставленным задачам.
- З. Семантические барьеры.
52. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.
- А. Да. Б. Нет.
53. Менеджеры должны ликвидировать слухи в организации.
- А. Да. Б. Нет.
54. Восприятие является более важным для сложного, двусмысленного послания, чем рутинного, простого.
- А. Да. Б. Нет.
55. Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение четко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.
- А. Да. Б. Нет.
56. Для выполнения новой творческой работы больше подойдет коммуникационная сеть «круг».
- А. Да. Б. Нет.
57. Потребности, НЕ входящие в иерархию потребностей А. Маслоу:
- А. Физиологические;
  - Б. Безопасности;
  - В. Власти;
  - Г. Социальные;
  - Д. Самовыражение.
58. Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:
- А. Признание.
  - Б. Продвижение по службе.
  - В. Высокая заработная плата.
  - Г. Комфортные условия труда.
  - Д. Отношения с коллегами и руководством.
  - Е. Творческая работа.
59. Нет смысла мотивировать работников с помощью гигиенических факторов после того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности.
- А. Да. Б. Нет.
60. Внешними вознаграждениями являются.
- А. Продвижение по службе.

Б. Значимость работы.

В. Личный кабинет.

Г. Расширение самостоятельности в работе.

Д. Заработная плата.

Е. Похвала.

61.Процессуальные теории мотивации изучают потребности, которые побуждают людей к действию.

А. Да. Б. Нет.

62.Мотивирующие факторы в теории Ф. Герцберга не влияют на уровень удовлетворенности работой.

А. Да. Б. Нет.

63.Что люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения?

А. Величину заработной платы.

Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.

В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.

Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.

64.Теория ожиданий дает ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он готов добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

А. Да. Б. Нет.

65.Теория ожиданий подчеркивает важность взаимосвязей между потребностями, определенным поведением, вознаграждением и оценкой ценности вознаграждения.

А. Да. Б. Нет.

66.Авторами основных содержательных теорий мотивации являются:

А. Ф. Герцберг.

Б. Л.Портер и Э. Лоулер.

В. П. Херси и К. Бланшард.

Г. А. Маслоу.

Д. К. Альдерфер.

Е. МакКлелланд.

Ж. С. Адамс.

67.Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

А. Да. Б. Нет.

68.Человек может ощущать неудовлетворенность, когда получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение.

А. Да. Б. Нет.

69.Основной вывод, сделанный Л. Портером и Э. Лоулером, гласит: «Высокая удовлетворенность приводит к увеличению трудовых усилий».

А. Да. Б. Нет.

70.Какие факторы мотивации дают наибольший эффект в условиях ограниченных экономических ресурсов?

А. Создание хорошего морально-психологического климата в организации;

- Б. Реализация ресурсов лидерства;
- В. Создание гибкой и справедливой системы оплаты труда;
- Г. Формирование системы карьерного роста;
- Д. Согласование оплаты труда с организационными условиями социально-психологических ожиданий.

71. Основными методами управления являются:

- А. Социально-психологические.
- Б. Экономические.
- В. Партисипативные.
- Г. Административные.
- Д. Либеральные.

72. Организационно-распорядительные методы управления прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы работника.

- А. Да. Б. Нет.

73. Какие три элемента присутствуют во всех определениях лидерства?

- А. Власть.
- Б. Влияние.
- В. Участие.
- Г. Цели.
- Д. Вознаграждение.
- Е. Люди.

74. Что является основой лидерства?

- А. Необходимые качества руководителя.
- Б. Власть.
- В. Убеждение.
- Г. Влияние.
- Д. Баланс власти.
- Е. Должностные полномочия.
- Ж. Харизма.

75. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?

- А. Вознаграждение.
- Б. Участие.
- В. Экспертная власть.
- Г. Законная власть.
- Д. Убеждение.
- Е. Власть информации.
- Ж. Харизма.

3. Принуждение.

76. Индивидуальный стиль менеджера определяется :



- А. Степенью свободы при принятии решений для подчиненных;
- Б. Выбором методов управления;
- В. Образованием;
- Г. Стажем работы;

77. Имеет ли автократический стиль управления успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками?

А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.

78. Какой стиль управления является наиболее эффективным?

А. Демократический.

Б. Либеральный.

В. Ориентированный на человека.

Г. Автократический.

Д. Ориентированный на задачу.

Е. Все предыдущие ответы неверны.

79. В каких ситуациях использование авторитарного руководства необходимо?

А. При пожаре;

Б. При разработке проекта нововведений;

В. При постоянном нарушении трудовой дисциплины;

Г. Ни при каких ситуациях.

80. Какая модель стилей управления расширяет двумерную решетку Р. Блэйка до трехмерной?

А. Фидлера.

Б. Врума-Йеттона.

В. Реддина.

Г. Херси-Бланшарда.

81. Представители поведенческого подхода к лидерству считают, что эффективность руководителя зависит от ...

А. Его личных качеств;

Б. Его манеры поведения;

В. Характера конкретной ситуации;

Г. Внешней среды.

82. Ситуационными факторами в модели руководства Ф. Фидлера являются

А. Требования и воздействия со стороны внешней среды;

Б. Личные качества подчиненных;

В. Структура задачи;

Г. Значение качества решения;

Д. Должностные полномочия руководителя;

Е. Зрелость подчиненных;

Ж. Отношения «руководитель – подчиненный».

83. Модель руководства Херси и Бланшарда предполагает зрелость ...

А. Лидера;

Б. Руководства;

В. Потребителей;

Г. Персонала.

84. Какие два качества руководителей наиболее важны для корпорации, работающей в неопределенной, динамичной среде и обладающей высококвалифицированным и преданным персоналом?

А. Агрессивность.

- Б. Инициативность.
- В. Ответственность.
- Г. Самоуверенность.
- Д. Настойчивость.
- Е. Решительность.
- Ж. Внимание к людям.
- З. Энергичность.
- И. Умение работать в команде.
- К. Проницательность.
- Л. Работоспособность.
- М. Уравновешенность.

85. Имидж менеджера – это:

А. Совокупность качеств и свойств, позволяющих ему эффективно руководить людьми;

Б. Устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей;

В. Совокупность нравственных, организаторских и профессиональных качеств руководителя.

86. Ключевые навыки, которые обязан иметь руководитель при инновационном уровне принятия решений:

А. Стратегическое планирование;

Б. Системное развитие;

В. Творческое управление;

Г. Текущее планирование;

Д. Создание рабочих групп.

87. Назовите причины возникновения неформальных групп.

А. Сопротивление переменам.

Б. Чувство принадлежности.

В. Взаимозащита.

Г. Достижение определенных целей.

Д. Осуществление социального контроля.

88. Исследования неформальных групп начал проводить:

А. А. Файоль;

Б. Э. Мэйо;

В. А. Маслоу;

Г. Эмерсон.

89. На эффективность работы групп не влияют следующие ее характеристики: размер, состав, роли ее членов.

А. Да. Б. Нет.

90. В эффективной команде ее члены выполняют только роли, ориентированные на достижение целей.

А. Да. Б. Нет.

91. Назовите определенные этапы развития группы.

А. Достижение сплоченности.

- Б. Расформирование.
- В. Установление норм.
- Г. Достижение целей.
- Д. Появление неформального лидера.
- Е. Разрешение конфликтов.
- Ж. Функционирование.
- З. Этап разногласий.
- И. Создание команды.

92.Преимуществами команд являются:

- А. Перераспределение власти.
- Б. Возрастание трудовых усилий.
- В. Увеличение удовлетворенности ее членов.
- Г. Расширение рабочих навыков и знаний.
- Д. Уменьшение усилий по координации действий ее членов.
- Е. Невозможность социального иждивенчества.
- Ж. Большая гибкость в работе.

93.Японские менеджеры не поощряют соперничество между отдельными членами группы.

- А. Да. Б. Нет.

94.Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:

- А. Межличностным;
- Б. Межгрупповым;
- В. Внутриличностным;
- Г. Между личностью и группой.

95.Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим?

- А. Убеждение;
- Б. Просьба;
- В. Беседа;
- Г. Решение суда.

96.Причинами стресса могут явиться:

- А. Переход на другую работу;
- Б. Плохие физические условия работы;
- В. Расширение фронта работ;
- Г. Все ответы верны
- Д. Все ответы неверны

97.Роль стресса:

- А. Положительная;
- Б. Отрицательная;

В. Нейтральная;

Г. Неоднозначная;

98. Как называется конфликт, при котором два руководителя предъявляют к работнику противоречивые требования?

А. Дисфункциональный;

- Б. Межличностный;
- В. Внутриличностный;
- Г. Межгрупповой.

99. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?

- А. Сглаживание.
- Б. Принуждение.
- В. Установление общих целей.
- Г. Разъяснение требований к работе.
- Д. Компромисс.
- Е. Сотрудничество.

Ж. Предыдущие ответы неверны.

100. Определите последовательность этапов управления изменениями.

- А. Планирование выполнения изменений.
- Б. Осуществление изменений.
- В. Признание необходимости изменений.
- Г. Анализ альтернативных вариантов изменений.
- Д. Оценка и проверка изменений.
- Е. Установление целей изменений.
- Ж. Отбор наилучшего варианта изменений.

101. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?

- А. На этапе планирования изменений.
- Б. Осуществления изменений.
- В. Осознания необходимости перемен.
- Г. Подкрепления изменений.
- Д. Содействия новаторству.
- Ж. Создания венчурных команд.

102. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?

- А. Предоставление информации.
- Б. Создание венчурных команд.
- В. Привлечение к принятию решений.
- Г. Обеспечение испытания изобретения.
- Д. Четкое формулирование преимуществ перемен.
- Е. Переговоры.
- Ж. Принуждение.

103. Люди всегда противятся переменам в организации.

- А. Да. Б. Нет. В. В определенных ситуациях.

104. Преимуществами самоменеджмента являются:

- А. Рост квалификации подчиненных и руководителей.
- Б. Налаживание межгруппового взаимодействия.



- В. Улучшение коммуникаций между людьми.
- Г. Разрешение конфликтов.
- Д. Лучшая организация труда.
- Е. Рост удовлетворенности работой.

Ж. Уменьшение сопротивления переменам.

З. Большая мотивация труда.

105. В первую очередь необходимо быстро выполнить самые легкие дела, требующие минимальных затрат времени, а затем приступить к выполнению сложных и важных дел, так как они не терпят спешки.

А. Да. Б. Нет.

106. Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия подчиненным.

А. Боязнь критики за ошибки.

Б. Недоверие к подчиненным.

В. Неумение руководить.

Г. Отсутствие уверенности в себе.

Д. Конкуренция со стороны подчиненных.

107. Неэффективно управляет тот, кто неэффективно делегирует.

А. Да. Б. Нет.

108. Подчиненным необходимо делегировать:

А. Рутинную работу.

Б. Срочные, но не важные дела.

В. Подготовительную работу.

Г. Срочные и важные дела.

Д. Контроль результатов.

Е. Несрочные и неважные дела.

Ж. Мотивация сотрудников.

З. Задачи, связанные с риском.

109. Какова главная цель управления человеческими ресурсами?

А. Обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Б. Привлечение и поддержание высокой эффективности персонала в организации.

В. Формирование и совершенствование знаний, умений, способностей работников для их непрерывного профессионального и должностного роста и социального развития.

110. Какое из следующих утверждений более точно отражает социальный аспект управления человеческими ресурсами?

А. Счастливый работник – производительный работник.

Б. Рабочим необходимы межличностные контакты, чтобы быть удовлетворенными работой.

В. Результативный рабочий – счастливый рабочий.

Г. После удовлетворения финансовых потребностей важной становится дружба в коллективе.

111. Концепция соответствия между человеком и работой предполагает:

А. Нахождение людей, которые имеют все необходимые навыки для выполнения

работы.

Б. Подготовку и обучение работника, чтобы он лучше соответствовал работе.

В. Найм человека, который мог бы действительно наслаждаться выполнением этой специфической работы.

Г. Соответствие между характеристиками человека и характеристиками работы.

112. Формами проектирования работы являются:

А. Ротация, обогащение работы, создание социотехнических систем.

Б. Расширение работы, создание каналов обратной связи, повышение значимости работы.

В. Упрощение работы, ротация, автономность.

Г. Обогащение работы, установление связей с клиентом, обратная связь.

113. Если необходимо сделать выбор между двумя одинаково квалифицированными кандидатами, объективная информация о которых не позволила определить окончательного победителя, необходимо:

А. Положиться на интуицию.

Б. Бросить монетку.

В. Прислушаться к своему сердцу, чувствам.

Г. Все ответы верны.

Д. Все ответы неверны.

114. Преимуществами внутренних источников набора персонала являются:

А. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации; освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров.

Б. Появление новых импульсов для развития организации; повышение мотивации, удовлетворенности трудом.

В. Решение проблемы занятости собственных кадров; более широкие возможности выбора людей.

Г. Нет необходимости в разработке дорогостоящей программы развития персонала; лучшая оценка способностей кандидатов.

115. С какого места лучше всего начать поиск кандидатов на вашу вакансию?

А. Поместить объявление в издании национального масштаба.

Б. Дать информацию внутри вашей организации.

В. Позвонить вашим конкурентам.

Г. Развесить объявления в городском парке.

116. Какие вопросы вам никогда не следует задавать при собеседовании?

А. Какая у вас чудесная тюбетейка – вы узбек?

Б. Какой прекрасный сарафан – вы беременны?

В. Потрясающая клетчатая юбка! Вы родом из Шотландии?

Г. Все ответы верны.

Д. Все ответы неверны.

117. Если руководители стремятся улучшить качество трудовой жизни, они предпочитают такие формы проектирования работы, как:

А. Упрощение и ротация.

- Б. Расширение масштаба работы и ротация.
- В. Социотехническая система и обогащение работы.

Г. Обогащение и упрощение работы.

118. Существует три типа критериев оценки деятельности:

А. Личностные характеристики, поведение работника, результат деятельности.

Б. Определение сильных и слабых сторон работника, ранжирование их относительно друг друга, выставление баллов.

В. Определение типа поведения, ведущего к успеху, сотрудничество, результат деятельности.

Г. Количество сделанных ошибок, производительность труда, достижение стандартов качества.

119. Ниже перечисленные темы собеседования могут причинить неприятности интервьюеру и фирме.

А. Национальность и семейное положение.

Б. Пол.

В. Наличие арестов и судимостей.

Г. Рост и вес.

Д. Наличие у кандидатов долгов.

120. Что является главной целью контроля?

А. Наказание нарушителей дисциплины;

Б. Основа для мотивации персонала;

В. Разработка новых направлений деятельности организации;

Г. Выявление отклонений фактического состояния системы управления от желаемого и ликвидация этих отклонений.

121. Формами производственного контроля являются:

А. Установление стандартов.

Б. Текущий контроль.

В. Сравнение результатов и стандартов.

Г. Измерение результатов деятельности.

Д. Исправление отклонений от стандартов.

Е. Предварительный контроль.

Ж. Заключительный контроль.

122. Характеристиками кланового контроля являются:

А. Подчинение сотрудников указаниям менеджеров.

Б. Ответственность и обязательства работников за выполняемую работу.

В. Высокая степень формализации через правила, иерархию, контролеров, системы контроля.

Г. Контроль осуществляется через корпоративную культуру, групповые нормы, социализацию и самоконтроль.

Д. Плоская структура, широкое участие в управлении, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство.

123. Значение контроля состоит в том, чтобы:

- А. Уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- Б. Оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие в целях мотивации сотрудников;

В. Обеспечить достижение целей организации;

Г. Предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

124. Контроль является эффективным, если ... .

А. Обеспечивает дисциплину;

Б. Предотвращает отклонения от плана;

В. Результаты контроля превышают затраты на него;

Г. Способствует выработке новых стандартов.

125. Собеседование с кандидатом на вакантную должность можно отнести к следующему виду контроля:

А. Предварительному;

Б. Текущему;

В. Заключительному;

Г. Все ответы неверны;

Д. Все ответы верны.

126. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во):

А. Методах;

Б. Объеме;

В. Времени осуществления;

Г. Принципах.

127. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

А. Заключение аудиторской организации.

Б. Баланс.

В. Бюджет.

Г. Финансовый отчет за прошедший период времени.

128. Распределите ответы между тремя видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.

А. Прием на работу специалистов только с высшим образованием.

Б. Изучение мнений потребителей.

В. Всеобщее управление качеством.

Г. Тестирование на употребление наркотиков при приеме на работу.

Д. Самоконтроль персонала.

Е. Анализ продаж на одного работника.

Ж. Контроль качества конечного продукта.

129. Побочными эффектами контроля не являются:

А. Возможная потеря самостоятельности подчиненными;

Б. Стремление «выглядеть хорошо» при проверке;

В. Срывы в поведении людей;

Г. Появление чувства ответственности за свои действия.

130. Критерием эффективности менеджмента является:



- А. Степень достижения целей организации;
- Б. Соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- В. Увеличение количества произведенной продукции и услуг;
- Г. Увеличение времени работы сотрудников.

131. Социальной эффективностью менеджмента является:

- А. Рост прибыли;
- Б. Снижение издержек обращения;
- В. Улучшение условий труда работников;
- Г. Увеличение выручки от реализации продукции.

132. Критериями при определении экономической эффективности менеджмента могут быть:

- А. Соотношение между доходами и суммарными издержками;
- Б. Соотношение объема продукции (услуг) за определенный период и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции;
- В. Сокращение численности работников;
- Г. Повышение квалификации работников.

**Критерии оценки ответов студентов:**

менее 50% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке;  
от 51 до 70 % – удовлетворительной;  
от 71 до 85% – хорошей;  
свыше 85% – отличной.

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

### А

**Автократичный руководитель** – лидер, который полагается на законные полномочия, стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении.

**Автоматизированная система управления** – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

**Авторитет** – общепризнанное уважение, влияние в системе межличностного общения.

**Адаптация** – приспособление работника к содержанию и условиям труда, социальной среде. Различают: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую адаптацию.

**Адаптивная структура** – организованная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличающаяся от бюрократической структуры.

**Административные полномочия** – форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**Администратор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Активные руководители (инициативного типа)** – это те руководители, которые стремятся к обретению еще большей власти, как источника удовлетворения своих амбиций, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

**Анализ внешней среды** – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ деятельности** – кадровые мероприятия, направленные на определение целей, задач и компонентов конкретного вида работ, а также условий их эффективного выполнения.

**Анализ содержания работы** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**Анализ человеческих ресурсов** – концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

**Антикризисный менеджмент (управление)** – всеобщая управленческая

деятельность в организации по переводу ее из неустойчивого состояния в равновесие, в сбалансированное состояние.

**Аппаратные (штабные) полномочия** – полномочия штабного аппарата, в обязанности которого входят: консультирование линейных руководителей, подбор кадров, связи с общественностью, формирование экспертных и исследовательских групп, финансирование и планирование и т.д.

**Б**

**Балансовый метод планирования** – способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

**Бюрократические организации** – одна из областей классического менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

**Бюрократический контроль** – использование правил, предписываемого типа поведения, иерархии власти, письменной документации, системы премирования и других формальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

**В**

**Венчурная команда** – отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие инновационных проектов.

**Вертикальная группа** – создается руководителем и его подчиненными, охватывает 3-4 уровня в организации.

**Вертикальное разделение труда** – разделение и координация усилий, выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Власть** – возможность влиять на поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

**Влияние** – целенаправленное воздействие какого-либо человека, которое изменяет отношения, поведение других людей.

**Внешние поощрения** – к ним относится все то, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе (заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы).

**Внешняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на ее поведение.

**Внутреннее вознаграждение** – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Данное вознаграждение удовлетворяет потребности высшего порядка.

**Внутренние переменные (элементы)** – ситуационный фактор внутри организации (цели, структура, задачи, технология, люди).

**Внутренняя среда** – совокупность элементов, условий и сил, находящихся внутри организации.

**Внутригрупповой конфликт** – сумма межличностных конфликтов, возникает, когда меняется баланс сил в группе.

**Внутрифирменное обучение** – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных и внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

**Вознаграждение** – в рамках теории мотивации – все то, что человек считает ценным.

**Вторичные потребности** – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как признание, привязанность, власть.

**Г**

**Гибкость** — способность изменять формы и методы управления в зависимости от обстановки. Организационный процесс должен обладать гибкостью, т.е. способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления.

**Гигиенические факторы** – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**Горизонтальная группа** – создается из служащих, находящихся на одном уровне иерархии в организации, но работающих в различных функциональных областях.

**Горизонтальная карьера** – овладение работником новыми специальностями и сферами деятельности.

**Государственное управление** – регулирование социально-экономической жизни страны на основе различного рода законодательных и иных нормативных актов, руководства органами государственной власти и управления.

**Группа** – два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи или общие цели, при этом каждый человек оказывает влияние на других и сам находится под влиянием других членов группы.

**Групповая динамика** – процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

**Групповое единомыслие** – тенденция подавления отдельной личностью своих взглядов на что-нибудь с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Гуманистический подход к управлению** – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Д**

**Двухфакторная модель Герцберга** – модель, согласно которой вся мотивация распадется на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**Делегирование полномочий** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Является средством распределения среди сотрудников нагрузки и задач руководителя.

**Деловая карьера** – продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни. Мотивы карьеры: достижение независимости, профессионального совершенства, материального благополучия, благоприятных условий труда, власти, прочного положения, первенства и пр.

**Деловая этика** – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета.

**Деловой этикет** – установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно – в сфере производства и управления.

**Дельфийский метод** – способ выработки управленческого решения на основе предложений специалистов, выдвинутых ими независимо друг от друга.

**Демократичный лидер** – руководитель, который делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

**Департаментализация** – процесс распределения видов деятельности и ресурсов организации в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач.

**Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализация** – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Деятельность по управлению персоналом** – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**Диагональная связь** – связи с руководителями и подчиненными коллег.

**Дивизиональная организационная структура** – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

**Дисфункциональный конфликт** – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**Должностные инструкции** – краткое изложение основных задач, требуемых навыков и полномочий различных должностей в организации.

**Дополнительные льготы** – виды компенсации сверх заработной платы, включающие оплату больничных листов, медицинское страхование, оплату отпусков и т.д. Их также называют дополнительными выплатами.

**Е**

**Единоначалие** – подчиненный отвечает перед одним руководителем и получает приказы только от одного начальника.

**З**

**Забастовка** – временное организованное прекращение работы с выдвижением совместных требований к администрации.

**Задача (задание)** – предписанная работа, которую необходимо выполнить в установленные сроки и установленным образом.

**Заинтересованная группа** – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации.

**Заключительный контроль** – осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию, необходимую для планирования дальнейших действий и обеспечивает измерение результативности и определяет необходимость вознаграждения сотрудников.

**Закон управления** – под ним понимается формирование (выработку решения) и реализацию управляющих воздействий (управлений), выбранных из множества возможных на основании определенной информации, обеспечивающей желаемое движение (функционирование, поведение) объекта к поставленной цели.

**Закон эффекта** – концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторить тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребности.



**Законная власть** – влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

**Закономерности менеджмента** – объективно существующие, повторяющиеся связи явлений в отношениях управления.

**Закрытая система** – система, не взаимодействующая с внешней средой.

**Запрограммированное решение** – выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число альтернатив ограничено.

**Звено управления** – организационно обособленная должность или подразделение, обладающие необходимой материально-технической базой для выполнения административных функций.

## **И**

**Иерархическая структура** – организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия полномочий** – распределение полномочий по уровням управления и установление рангов каждого участника управленческой структуры.

**Иерархия потребностей Маслоу** – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны такие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Имидж** – устойчивый образ субъекта в общественном сознании.

**Имидж менеджера** – образ его, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках данного менеджера, придающих ему особое своеобразие и выделяющих его из ряда других руководителей.

**Имитация** – процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов с целью понять, как будет реально меняться ситуация.

**Инвентаризация умений и навыков** – письменный учет навыков рабочих и служащих, с указанием количества лиц, владеющих ими.

**Индивидуальный подход** – этическая концепция, в соответствии с которой оцениваются морально-приемлемые действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

**Инновационный менеджмент** – специфическая область экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Является одной из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы.

**Инспекторы** – руководители низового звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

**Интерактивная группа** – форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время обсуждения проблемы между участниками группы.

**Интервал управления** – это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает.

**Интрига** – нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена.

**Интуиция** – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе озарения, ощущения его правильности.

**Информационная система управления** – представляет собой набор элементов, которые быстро записывают и манипулируют огромной массой необработанных исходных данных.

**Информационно-управляющая система** – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

**Инцидент** – событие, дающее толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

**Исследование** – это вид познавательной деятельности человека с целью приобретения новых знаний.

**Источники привлечения персонала** – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

**Итоговое вознаграждение** – вознаграждение за конечные или промежуточные (за период) результаты деятельности.

## **К**

**Кадровая информация** – определенным образом организованное множество данных о персонале организации

**Кадровая политика** – 1) В широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы; 2) В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

**Кадровые мероприятия** – действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации, проводимые с учетом этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование

кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

**Кадровый резерв** – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Кадры** – штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

**Канал связи** – применительно к обмену информацией – средство передачи информации письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

**Карьера** – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** – документ, который содержит обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника и обязательства последнего создавать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства).

**Качество исполнения** – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары и или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

**Качество соответствия** – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги организации соответствуют внутренним спецификациям организации.

**Качество трудовой жизни** – степень удовлетворения важных личных потребностей людей через их деятельность в организации.

**Качество управленческих решений** – степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации или стандартам.

**Квалификационная структура персонала** – это соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

**Классическая школа управления** – подход к управлению, сложившийся на раннем этапе развития менеджмента и основанный на идентификации общих принципов и функций управления для их рационального использования в организации.

**Коллективное управление** – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся

руководителями.

**Команда самоуправляемая** – рабочая группа, которой предоставляется практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществления контроля и ответственности за результаты.

**Команда управленческая** – коллектив высококвалифицированных специалистов разных направлений, характеризующийся тесным сотрудничеством и взаимопомощью, работающий совместно над решением тех или иных проблем.

**Комитет** – сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

**Коммуникации** – обмен и понимание информации между двумя и более сторонами.

**Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникационные барьеры** – факторы, снижающие успешную коммуникацию.

**Коммуникационный канал** – «линия связи» между субъектами управления.

Характеризуется направленностью (односторонний или двусторонний), пропускной способностью, величиной потерь информации. Может быть горизонтальным, вертикальным, диагональным, формальным и неформальным,

**Коммуникационный стиль** – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить взаимодействия с другими людьми.

**Компетентность персонала организации** – представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

**Компетенция** – 1) совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданной ситуацией и должностью. 2) Способность применять знания, умения и личностные качества в стандартных и изменяющихся ситуациях в профессиональной деятельности.

**Конкурентное отличие** – высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**Конкурс при приеме на работу** – кадровое мероприятие, призвано сравнить между собой кандидатов на работу в одной должности, отнести их качества с требованиями данной должности.

**Контроль** – функция управления, завершающая управленческий цикл, представляет собой наблюдение за тем, чтобы процессы осуществлялись согласно выработанным целям и стандартам. Контроль реализует функцию обратной связи.

**Конфликт** – процесс, при котором сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вступает в противоречие с интересами другой стороны; процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

**Конфликтная ситуация** – такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

**Конфликтное поведение** – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороны ее целей, намерений, интересов.

**Конформизм** – принятие людьми существующего порядка вещей, господствующих норм и мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий. Обеспечивает выживаемость группы в критических условиях; придает ей собственное лицо; облегчает вхождение новичков в коллектив; избавляет от раздумий, как себя вести в сложной ситуации.

**Концептуальные навыки** – познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

**Концепция справедливости** – этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

**Концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

**Концепция человеческих ресурсов** – направление менеджмента, в соответствии с которым разработка рабочих заданий должна осуществляться в соответствии с теориями мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

**Координация** – это объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Основывается на трех принципах: «групповое усилие», «единство действий» и «общая цель».

**Корпоративный этический кодекс** – составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

**Критерии принятия решения** – стандарты, нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**Кружок качества** – группа работников подразделения организации, которая на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества.

**Культурный шок** – ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры.

## **Л**

**Легенда** – преднамеренно подготовленная ложная информационная (или информационно-предметная) модель субъекта, распространяемая среди общественности этого субъекта и направленная на формирование его ложного имиджа (мифа) в соответствии с интересами ее создателя или заказчика (в том числе, возможно, и самого субъекта).

**Либеральный стиль руководителя** – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты.

**Лидер** – член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Лидерство** – способность индивида для достижения неких целей влиять на других людей.

**Линейные полномочия** – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личная харизма** – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом.

**Личность** – совокупность внутренних качеств человека, позволяющих познавать и преобразовывать окружающий мир в соответствии с поставленными целями. Ее черты обусловлены полом, биологическими и психологическими особенностями, характером, темпераментом, уровнем образования, направленностью интересов, способностями.

## **М**

**Макросреда** – факторы внешней среды, которые косвенно, опосредованно влияют на деятельность организации (экономика, политико-правовые, международные, социо-культурные факторы, технология).

**Маркетинг персонала** – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

**Масштаб отклонений** – заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных, при этом не требуется принятия мер для корректировки.

**Матрица SWOT** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от ее сильных и слабых сторон, открывающихся возможностей и возникающих угроз.

**Матрица БКГ** – таблица, предложенная Бостонской консультационной группой, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от темпов роста рынка и доли рынка.

**Матрица Мак-Кинси** – таблица, в которой представлены варианты стратегий фирмы в зависимости от сочетания ее конкурентных преимуществ и степени привлекательности рынка.

**Матричная организация** – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, и перед функциональным руководителем подразделения, где они работают постоянно.

**Менеджер** – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

**Менеджер по персоналу** – специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

**Менеджмент** – от англ. управление, руководство. Выступает как особая форма управления организацией в условиях рынка; как наука представляет собой совокупность философских концепций, стратегий, принципов, функций, методов и стилей управления; предстает как система управления, как наука и искусство управления, а также категория людей, орган или аппарат управления.

**Методология** – учение о принципах, методах построения, формах и способах научного познания. Методология менеджмента – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей.

**Методы менеджмента** – совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей организации.

**Методы отбора кадров** – ознакомительное собеседование, целевое собеседование, анализ документов (анкет, резюме, характеристик, автобиографий, рекомендаций), тестирование, медицинский осмотр.

**Методы оценки труда** – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Методы разработки управленческих решений** – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленный на формирование УР.

**Механистическая структура** – традиционно-бюрократическая форма организации, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником и централизованным принятием решений, в противоположность органической или адаптивной структуре.

**Микросреда** – факторы, изменение которых прямо, непосредственно влияет на деятельность организации (потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, профсоюзы, собственники, регуляторы, стратегические альянсы).

**Миссия** – основополагающая уникальная качественная цель организации, представляет собой смысл, предназначение, причину существования организации.

**Модель Портера-Лоулера** – ситуационная теория-модель мотивации, объединяющая элементы теории ожидания и теории справедливости. Включает пять переменных величин: усилие, ожидания, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

**Модель принятия решений Врума-Йеттона** – вероятностная модель руководства, делающая упор на процесс принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического стиля до демократического.

**Модель Хоманса** – теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействия, эмоции (чувства) и действия.

**Мозговая атака** – метод генерирования идей при решении сложной проблемы. Применяется на начальных этапах выработки управленческого решения на основе идей, бессистемно выдвигаемых группой в процессе совместной работы с их последующим уточнением и обсуждением.

**Морально-правовой подход** – этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

**Моральный кодекс** – формальное изложение этических и социальных ценностей организации, который призван донести до сотрудников принципы, которые придерживается компания.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека, находится внутри него и имеет персональный характер.

**Мотиваторы** – в двухфакторной теории Ф. Герцберга – это факторы, воздействующие на удовлетворение от труда, и определяемые степенью насыщения потребностей высших уровней, включая достижения, признание, ответственность, профессиональное совершенство, карьерный рост, творческий характер труда.

**Мотивационная структура личности** – соотношение различных



мотивов, влияющих на поведение людей.

**Мотивация** – побуждение людей к деятельности направленной на достижение целей организации; является функцией управления; совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают ей направленность.

**Мотивация по принципу кнута и пряника** – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставляющим двигаться осла.

**Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Мультипликативная защита** – метод, используемый в процессе принятия решений, когда мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

**Н**

**Набор персонала** – создание резервов потенциальных кандидатов по всем должностям.

**Наделение властью** – делегирование подчиненным власти и полномочий.

**Незапрограммированное решение** – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Нейтрализаторы** – ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

**Необходимость координации** – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

**Неопределенность внешней среды** – основная характеристика внешней среды, представляет собой неполноту или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений.

**Непрерывность процесса управления** – отсутствие перерывов между последовательно выполняемыми этапами (фазами) или другими действиями, приводящими к снижению качества управления. Непрерывность процесса нарушается, если между двумя последовательно выполняемыми этапами возникает незапланированная пауза, приводящая к снижению качества выполнения последующих этапов анализа (например, из-за потери ценности информации), несвоевременному достижению поставленной цели или срыву всего процесса управления.

**Неформальная группа** – спонтанно образовавшийся коллектив людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

**Номинальная группа** – форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

**Нормативный метод планирования** – способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции ее требуемого количества.

**Норма управляемости** – определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

**Нормирование** – мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

**Нормы** – общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

## **О**

**Обеспечивающие функции инновационного менеджмента** – включают управленческие процессы и инструменты для эффективного осуществления предметных функций управления на предприятии (решения, коммуникации, делегирование, мотивация).

**Обмен информации по вертикали** – движение информации с уровня на уровень в пределах организации. Бывают нисходящие и восходящие.

**Обогащение рабочих заданий** – дизайн рабочих заданий, когда вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач в процесс труда привносятся мотивационные факторы высшего уровня (ответственность, признание, возможности для обучения, роста, достижений).

**Оборот кадров** – процесс их движения, обновления. Выделяют оборот по приему и оборот по выбытию. В зависимости от причин последний бывает необходимым и излишним (текучесть).

**Обратная связь** – реакция на сообщение, которое помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли информация, отправленная им.

**Обучающаяся организация** – организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих работников в непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

**Объект конфликта** – реально существующая причина конфликта.

**Объем работы** – количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

**Обязательство** – понимается, что от индивида ожидается выполнение конкретных задач и рабочих требований.

**Оперативное управление производством** – целенаправленное воздействие на производство с целью выработки своевременных решений

по поводу выполнения планов, норм, которые составлены на основе достоверной информации о ходе производства.

**Оперативный план работы с персоналом** – комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

**Организатор** – одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Организационная структура** – логические соотношения уровней управления и функциональных обязанностей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективную координацию деятельности работников отделов и достижение целей организации.

**Организационно-кадровый аудит** – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Организация** – как функция управления это создание структуры, которая позволяет эффективно достигать те цели, которые были поставлены функцией планирования. Например, распределение задач, обязанностей и ответственности среди подчиненных.

**Организация** – открытая система, встроенная во внешний мир; группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

**Органическая структура** – свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

**Отбор кадров** – процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов с целью установления их пригодности к выполнению служебных функций.

**Отбор персонала** – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

**Ответственность** – обязательство выполнить задачи и отвечать за их решения.

**Открытая кадровая политика** – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает

соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он в данной или родственной ей организациях.

**Открытое управление** – открытый доступ к финансовой информации всех сотрудников организации.

**Оценка деятельности** – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

**Оценка кандидатов при приеме на работу** – специализированные приятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должно условиям работы.

**Оценка качества найма** – анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

## **П**

**Паблик рилейшнз, PR** – деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) с его общественностью.

**Парадигма** – основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира; строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности.

**Параллельные полномочия** – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

**Передача информации по горизонтали** – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

**Перестройка работы** – это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

**Персонал** – штатный и нештатный состав работников.

**План** – официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

**Планирование трудовых ресурсов** – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах. Проходит в три этапа: оценка наличных трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы для удовлетворения этих потребностей.

**Планирование** – функция управления, представляющая собой постановку целей и способов их достижения, составление программ действий.

**Планирование карьеры** – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Плоская структура** – структура организации, характеризуемая высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и малым числом уровней управления.

**Поведение** – совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых для достижения поставленных целей или в ответ на действия других. Бывает: независимым, подчиненным, нейтральным. Обусловлено принуждением; внутренним желанием; пониманием необходимости.

**Поведение, ориентированное на контроль** – стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом контроля не являются.

**Подвижность внешней среды** – относительная быстрота изменений, происходящих во внешней среде.

**Подготовленность** – обладание знаниями и навыками, сформированными в процессе общего обучения и специальной подготовки, накопления жизненного опыта, необходимыми для трудовой деятельности.

**Подкрепление** – воздействие с помощью стимулов на текущее поведение людей, которое вызывает повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. По теории Скиннера, может быть положительным (вознаграждение за успехи); отрицательным (вознаграждение за отсутствие недостатков); гашением (отсутствие подкрепления, вызывающее затухание активности); наказанием (пресечение негативных действий).

**Подразделение** – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Позиция** – постоянное внутреннее отношение к одним и тем же людям и ситуациям.

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** – ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников организации на выполнение определенных задач.

**Потребности** – психологический или физический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Правила** – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**Предварительный контроль** – включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов и их строгое соблюдение является способом убедиться, что работа идет в заданном направлении.

**Предмет конфликта** – различие взглядов сторон на спорный объект или суть происходящего.

**Предметные функции инновационного менеджмента** – отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях (планирование, организация, контроль).

**Приверженность организации** (лояльность, преданность) – степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

**Призвание** – одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

**Принцип соответствия** – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнить те задачи, за которые несет ответственность.

**Принципы** – правила поведения, которыми люди руководствуются на практике.

**Принципы планирования** – правила, которые необходимо учитывать при составлении планов. К их числу относят: участие максимального числа работников организации; непрерывность; гибкость; координацию и интеграцию; создание необходимых условий для выполнения плана.

**Принципы стратегического управления** – ориентация на миссию организации, ее глобальные цели, конкурентоспособность; определение приоритетов фирмы как основы самостоятельных стратегий; предположение о единстве окружающей среды и фирмы; отсутствие рутинных процедур и детальных инструкций.

**Принципы менеджмента** – основные правила, формулируемые на основе объективных закономерностей, способствуют оценке ситуаций, пониманию проблем.

**Принципы управления персоналом** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

**Принятие решений** – представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим состоянием организации.

**Проблема** — ситуация несоответствия желаемого и существующего.

**Прогноз** — система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

**Программно-целевая структура управления** — структура управления, в которой руководитель осуществляет координацию работы независимых от него подразделений, связанных с выполнением программы.

**Продуктовая организационная структура** — структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных видов продукции.

**Проектная организационная структура** — совокупность временных подразделений, предназначенных для решения разовых задач.

**Проектная управленческая структура** — структура управления, в которой руководитель полностью отвечает за решение разовой задачи (реализацию проекта).

**Производительность** — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

**Профессиограмма** — систематизированное описание комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность,

**Профессиональная структура персонала организации** — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

**Профессиональная этика** — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

**Профессиональный долг** — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности. Профессия — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

**Профилактика конфликтов** — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической, а затем и к управленческой фазе при минимальной деструктивности возможных неизбежных издержек.

**Процедура** — набор официальных правил, выполняемых в определенной последовательности.

**Процедурная справедливость** — концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

**Процесс внешней адаптации** — связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к

изменяющемуся окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

**Процесс внутренней интеграции** – установление и поддержание эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

**Процесс обучения персонала** – систематическое приобретение знаний, навыков и ролей, которые реализуются в улучшенном выполнении функциональных должностных обязанностей. Конечной целью обучения является обеспечение организации необходимым количеством людей с навыками и способностями для достижения запланированных целей.

**Р**

**Равенство конечного результата** – принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

**Развитие организации** – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о нововведении.

**Развитие персонала** – повышение трудового и творческого потенциала работников за счет целенаправленного обучения и овладения новым опытом.

**Ранжирование целей** – распределение целей по важности, первоочередности осуществления и т.п. Способы ранжирования: построение «дерева целей», распределение по уровням организации, вкладу в реализацию миссии; времени; затратам; величине выгод (неблагоприятных последствий) и пр.

**Расширение рабочих заданий** – дизайн рабочих заданий, когда несколько узких задач объединяются в одну, более широкую.

**Рациональное решение** – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Данное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**Регулирование поведения** – комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников.

**Рекомендательные полномочия** – форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их выполнять.

**Репутация организации** – созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка).



**Решение** – организационная реакция на проблему и выбор, осуществляемый из нескольких альтернатив.

**Реинжиниринг** – радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не на функции; нередко выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании команд.

**Риск-менеджмент** – система управления организацией, которая ставит своей целью снижение риска, предотвращение недопустимого риска; представляет органичную часть финансового менеджмента.

**Роль** – набор представлений о чем-либо поведении.

**Ротация рабочих заданий** – дизайн рабочих заданий, предполагающий систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим, без дополнительного усложнения каждой из них.

**Руководитель** – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в установленных рамках выполнять все его требования.

**С**

**Саботаж** – дезорганизация или задержка работы на формально законных основаниях.

**Самоуправляемая команда** – это группа, состоящая из 5 – 20 обладающих различными навыками работников, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за весь цикл производства товара или услуги.

**Связующий процесс** – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и коммуникация.

**Сетевая структура** – организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

**Система** — это множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующее присущую данной системе целостность, качественную определенность и целеполагание.

**Система обратной связи** – в управлении это любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

**Система управления** – совокупность увязанных, согласованных методов и средств управления организацией, используемых менеджерами. Представляет иерархическую структуру, разделенную на уровни.

**Система управления персоналом** – предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Системный подход** – рассматривает организацию как многоплановое явление, связывающие в органичное целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и за ее пределами.

**Ситуационная модель Ф. Фидлера** – модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителями и членами коллектива, структура задания и должностные полномочия.

**Ситуационная теория мотивации** – модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

**Ситуационный подход** – предполагает, что эффективность управления, выбор методов, принципов определяются конкретной ситуацией, под которой понимается набор определенных внутренних и внешних обстоятельств, которые воздействуют на организацию в данный период времени. Каждая конкретная ситуация и определяет набор способов, которые будут вести к успеху.

**Сложность внешней среды** – определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать.

**Слухи** – информация, передаваемая по неформальным каналам коммуникаций.

**Содержательные теории мотивации** – теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать.

**Состав группы** – схожесть личностей с точки зрения подходов при решении проблем.

**Социализация** – процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоение существующих принципов и норм поведения, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

**Социальная ответственность** – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

**Социальная роль** – совокупность действий, ожидаемых окружающими от человека в соответствии с его личными особенностями и местом в коллективе.

**Социальный контроль** – совокупность способов воздействия коллектива как целого на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг.

**Социотехническая система** – система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

**Сплоченность группы** – мера тяготения членов группы друг к другу; единство коллектива по важнейшим вопросам.

**Способности** – развитые в процессе образования и воспитания природные склонности (задатки) к тому или иному виду деятельности. Бывают общими, элементарными, частными и сложными (к отдельным профессиям, сферам и характеру деятельности). Уровнями развития частных способностей являются: одаренность, талант, гениальность.

**Стандарт** – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Статус** – уровень оценки окружающими личности человека и важности исполняемой им роли.

**Статус социальный** – показатель положения индивида или социальной группы в обществе, организации, степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе.

**Стиль руководства** – совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных. Он определяется характером деятельности организации, культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, и случайными факторами.

**Стимулирование** – целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов, воздействующих на его активность,

**Стимулы** – рычаги воздействия или носители «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов.

**Стратегии фокусирования** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

**Стратегии диверсифицированного роста** – они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Выделяют: **стратегия центрированной диверсификации** – базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке; **стратегия горизонтальной диверсификации** – предполагает поиск новых возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; **стратегия конгломеративной диверсификации** – состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках.

**Стратегии интегрированного роста** – они предполагают расширения фирмы путем

добавления новых структур. Фирма может прибегнуть к этим стратегиям, если она находится в сильном бизнесе, как

путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри, при этом происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. К ним относят: **стратегия обратной вертикальной интеграции** – направлена на рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков; **стратегия вперед идущей вертикальной интеграции** – рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи продукта.

**Стратегии концентрированного роста** – те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка. В данную стратегию входят: **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (маркетинговые усилия); **стратегия развития рынка** – заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта; **стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

**Стратегии сокращения** – они реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил, повышении эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют: **стратегия ликвидации** – представляет предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести бизнес и избавляется от неэффективных производств, подразделений, филиалов; **стратегия «сбора урожая»** - предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы (сокращение затрат на закупки, на рабочую силу); **стратегия сокращения** – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ бизнеса. Когда одно из производств плохо сочетается с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных или новых бизнесов; **стратегия сокращения расходов** – поиск новых возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Она ориентированна на устранение достаточно небольших источников затрат и ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, предпринимаемых руководством для разработки стратегий, способных помочь организации достичь своих миссии и целей.

**Стратегическое управление** – процесс формулирования и реализации стратегий, которые устанавливают соответствие между организацией и ее средой для достижения поставленных целей.

**Стратегия** – это всесторонний план достижения миссии и целей организации, описывающий распределение ресурсов и порядок действий во внешней среде для обеспечения наилучшей конкурентной позиции.

**Стратегия дифференциации** – конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

**Стратегия лидерства в издержках** – конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности труда, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

**Стратегия ограниченного роста** – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**Стратегия роста** – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**Стратегия управления персоналом** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Стресс** – состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внутренней и внешней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции организма.

**Структура организации** – определенные взаимоотношения уровней управления и подразделений, которые позволяют достичь цели организации.

**Структура персонала организации** – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

**Т**

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Его объектом являются подчиненные.

**Теория «У»** - термин Д. МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением

целей. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**Теория «Х»** – термин Д. МакГрегора, относящийся к оценке автократическим руководителем его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотя защищены, вывод – людей надо принуждать работать.

**Теория жизненного цикла** – ситуационная теория поведения руководителей Херси и Бланшарда, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

**Теория игр** – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

**Теория ожиданий** – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда** – содержательная теория мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория справедливости** – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет ощущать несправедливость своего вознаграждения и стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

**Технология** – любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции или услуг.

**Технология управления персоналом** – предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

**Трудовой потенциал работника** – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

У



**Убеждение** – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

**Удовлетворенность трудом** – комплекс благоприятных чувств и эмоций работника, возникающих у него при оценке содержания, характера и результатов своего труда.

**Управление** – разновидность трудовой деятельности. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых субъект управления, а другой объект.

**Управление качеством продукции** – методы и деятельность, используемые для достижения уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов, разработанных в организации.

**Управление качеством работ** – воздействие руководителей на подчиненных, применение прогрессивных методов и приемов работы, стимулирование работников в целях повышения качественного уровня результатов деятельности.

**Управление конфликтом** – деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, направленная на минимизацию в нем кризисов и деструктивных последствий.

**Управление маркетингом** – анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем для достижения целей организации.

**Управление персоналом организации** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

**Управление по целям** – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Управление решением стратегических задач** – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

**Управление стрессами** – способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации – изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности – набор приемов и способов снятия напряжения.

**Управление человеком** – концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности – дух сотрудничества,

взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

**Управление человеческими ресурсами** – это деятельность, направленная на привлечение, подготовку и поддержание эффективной рабочей силы в организации. Является одной из конкретных функций управления организацией и в последнее время эта функция приобретает все большее значение, поскольку эффективность организации зависит от главного ее ресурса – человека.

**Управленческая информация** – совокупность сведений о том, что происходит внутри организации и в ее окружении.

**Управленческая команда** – группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческая проблема** – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которая не позволяет в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения.

**Управленческие отношения** – связи людей по организации совместной деятельности. Они являются составной частью и одной из форм производственных отношений.

**Управленческий анализ** – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью стратегического анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

**Управленческий контроль** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты отличаются от установленных стандартов.

**Успех организации** – характеристика выживания в неопределенной среде, результативность и эффективность.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.

**Установление стандартов** – это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

**Устойчивость процесса управления** – способность сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений.

**Утилитарный подход** – этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

**Участники конфликта** – противостоящие стороны, каждая из которых обладает определенной силой, статусом, материальными и информационными ресурсами (подстрекатели, пособники, организаторы).

## **Ф**

**Философия организации** – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

**Фильтрация** – тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

**Финансовый менеджмент** – система эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов.

**Формальная группа** – создается руководителем для выполнения конкретных задач и целей, является частью формализованной структуры.

**Функции руководителя** – основные задачи, решаемые им в системе управления. Сегодня выделяют такие функции, как стратегическая, экспертно-инновационная, административная (подфункции – организационная, контрольная, стимулирующая, направляющая); коммуникационная.

**Функциональная структура** – организационная структура, в соответствии с которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

**Функциональные области** – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. К данным областям относятся маркетинг, производство, управление персоналом, планирование финансовых ресурсов.

**Функциональный конфликт** – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**Функциональный менеджер** – менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из необходимых для функционирования организации функций; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

**Функция управления** – объективная составляющая процесса управления. Основными из них являются: планирование, организация, мотивация и контроль.

## **Х**

**Характер** – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Формируется под воздействием естественных свойств и условий жизни.

**Харизма** – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Хозяйственное управление** – руководство коммерческими и не коммерческими структурами, ориентированными на работу в рыночных условиях.

## **Ц**

**Целевое управление** – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реальных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Цель организации** – конкретное конечное состояние или желаемый результат, который стремится достичь организация.

**Централизация** – условие, при котором право принимать решения остается за высшими уровнями управления.

**Цепь команд** – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Называется также «скалярная цепь команд».

## **Ч**

**Четыре системы Р. Лайкерта** – теория, согласно которой существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлечено-демократический.

**Человеческий капитал** – представляет собой имеющийся у каждого индивидуума запас знаний, навыков, творчества, мотиваций.

## **Ш**

**Школа научного управления** – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**Школа поведенческих (бихевиористических) наук** – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившийся после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Данная школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**Школа человеческих отношений** – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы.

**Шум** – любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл передаваемой информации.

**Э**

**Эдхократическая организационная структура – совокупность**

подразделений, в которых заняты высококвалифицированные специалисты, выполняющие научную, консультативную или обучающую работу.

**Элементы корпоративной культуры** – части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, ценности, программа, клиенты, партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и вне ее.

**Энтропия** – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

**Эталонная власть** – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние человека. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

**Этика** – набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий; принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**Этическая дилемма** – ситуация, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

**Этические нормы** – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует для своих сотрудников.

**Эффект Хоторна** – условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

**Эффективность деятельности организации** – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и ее развития.

**Эффективность системы управления** — степень соответствия реальных результатов процесса управления требуемым или, иными словами, степень достижения цели управления.

**Эффективность управленческого решения** – ресурсная результативность, полученная по итогам разработки и реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.



## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА**

1. Закономерности управления различными системами.
2. Тенденции и факторы возникновения и развития менеджмента.
3. Предмет и методы науки управления.
4. Закономерности и принципы управления.
5. Понятие менеджмента. Определения управления. Элементы процесса управления, его функции.
6. Управление социально-экономическими системами. Организация как объект управления: элементы, уровни, основные процессы.
7. Инфраструктура менеджмента.
8. Функции управления, их классификация и состав.
9. Менеджер, его функции, роли, необходимые навыки и качества. Специфика управленческой деятельности.
10. Управленческие революции. Возникновение научной теории управления.
11. Классическая школа в управлении. Школа научного управления.
12. Школа административного управления.
13. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
14. Процессный подход к управлению. Содержание и состав основных и конкретных функций управления.
15. Системный и ситуационный подходы к управлению. Теория «7 S».
16. Разнообразие моделей менеджмента. Американская и японская модели управления. Модель Z.
17. Развитие управления в России.
18. Перспективы менеджмента. Новая управленческая парадигма и «новая философия управления».
19. Модели организации, соответствующие основным теоретическим концепциям управления.
20. Внутренняя среда организации.
21. Корпоративная культура, ее элементы и типы.
22. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды и уровни ее неопределенности.
23. Реакции организации на изменение внешней среды.
24. Управленческая этика и критерии принятия этически верных решений.
25. Социальная ответственность организации и ее области. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности бизнеса.
26. Влияние правительства на социальную ответственность организаций и их реакция на социальные требования окружения.
27. Управленческое решение и его место в процессе управления. Классификация управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.



28. Процедура принятия рационального решения.

29. Групповое принятие решений: его преимущества и недостатки. Управление групповым принятием решений.

30. Моделирование как метод принятия решений.
31. Природа стратегического управления, его необходимость и особенности.
32. Понятие стратегического планирования. Виды целей и планов предприятия. Управление по целям.
33. Стратегия, ее компоненты и уровни.
34. Корпоративная стратегия и ее типы.
35. Бизнес-стратегия и ее типы.
36. Инструменты разработки бизнес-стратегии.
37. Функциональные стратегии организации.
38. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
39. Осуществление стратегии.
40. Процесс стратегического управления.
41. Структура управления и факторы ее определяющие. Механические типы структур управления.
42. Гибкие адаптивные структуры управления. Органические структуры.
43. Понятие, элементы и этапы процесса коммуникаций.
44. Формы межличностных и организационных коммуникаций.
45. Управление коммуникациями в организации.
46. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации.
47. Процессуальные теории мотивации.
48. Концепция партисипативного управления.
49. Понятие и классификация методов управления. Основные принципы управления людьми.
50. Природа лидерства. Баланс и формы власти.
51. Эффективное лидерство: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
52. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость.
53. Модели стилей руководства Фидлера и Херси – Бланшарда.
54. Группы в организации, их типы и причины возникновения неформальных групп.
55. Управление неформальной группой.
56. Характеристики групп и их влияние на эффективность работы команды.
57. Групповые процессы и их влияние на эффективность функционирования группы.
58. Природа, типы и причины конфликтов в организации.
59. Последствия конфликтов и методы их разрешения.
60. Природа и причины стресса, пути снижения его уровня.
61. Природа и этапы процесса изменений в организации.
62. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.
63. Развитие и обновление организации.



64. Природа и преимущества самоменеджмента. Причины нерациональной организации труда менеджеров.
65. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», работа по приоритетам, делегирование.
66. Методы оптимизации использования времени руководителя: принцип Парето, анализ АБВ, принцип Д. Эйзенхауэра.
67. Значение, цели и этапы управления человеческими ресурсами в организации.
68. Источники набора и методы отбора персонала в организацию.
69. Характеристики высокого качества трудовой жизни.
70. Понятие контроля в организации, его цели и этапы.
71. Формы производственного контроля, его преимущества и недостатки.
72. Формы организационного контроля и характеристики его эффективности.
73. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты.
74. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.
75. Понятие эффективности в менеджменте. Внешняя и внутренняя эффективность менеджмента. Факторы эффективности в менеджменте.
76. Факторы эффективности в менеджменте.



## Темы курсовых работ

1. Закономерности управления различными системами.
2. Методологические основы менеджмента.
3. Тенденции и факторы возникновения и развития менеджмента.
4. Развитие науки управления в России.
5. Истоки и тенденции российского менеджмента
6. Инфраструктура менеджмента в России.
7. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.
8. Формирование российской модели менеджмента.
9. Современные теории и концепции управления организацией.
10. Основные характеристики фордизма как системы организации производства и управления.
11. Основные черты постфордистской концепции организации производства и управления.
12. Внутренняя среда организации.
13. Внешняя среда организации в России.
14. Модель функционирования фирмы как открытой системы.
15. Организационная культура в системе менеджмента.
16. Формирование организационной культуры российских предприятий.
17. Управление организационной культурой.
18. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
19. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.
20. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
21. Стратегическое управление организацией.
22. Стратегия фирмы в рыночной экономике.
23. Миссия и цели организации.
24. Формулирование корпоративной стратегии организации.
25. Формулирование бизнес-стратегии фирмы.
26. Функциональные стратегии фирмы.
27. Стратегии достижения конкурентоспособности в малом бизнесе.
28. Реализация стратегии организации.
29. Управленческое решение и формы его принятия.
30. Групповое принятие решений в организации.
31. Моделирование как метод принятия решений в организации.
32. Современные адаптивные структуры управления.
33. Организационные отношения в системе менеджмента.
34. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры управления

организациями.

35. Органические структуры управления.

36. Цели и структура организации как основа ее конкурентоспособности.

37. Разработка концепции мотивации разными школами управления.

38. Содержательные теории мотивации и их применение в России.
39. Возможность применения процессуальных теорий мотивации в условиях современной России.
40. Создание эффективной системы мотивации персонала.
41. Применение теории подкрепления в формировании требуемого поведения работников.
42. Качество трудовой жизни и мотивация работников.
43. Проектирование работы и мотивация рабочих.
44. Управление конфликтами в организации.
45. Межличностные коммуникации в организации и их барьеры.
46. Формы организационных коммуникаций и их барьеры.
47. Управление коммуникациями в организации.
48. Лидерство в системе менеджмента.
49. Эффективное лидерство в организации и его стили.
50. Традиционные концепции лидерства.
51. Ситуационные концепции лидерства.
52. Лидерство женщин в организации.
53. Управление группами в организации.
54. Управление неформальными группами в организации.
55. Формирование эффективной команды.
56. Управление изменениями в организации.
57. Организационное развитие: история и современность.
58. Управление стрессом в организации.
59. Контрольные системы в управлении.
60. Система управления человеческими ресурсами в организации.
61. Современные системы отбора и найма персонала.
62. Развитие персонала в организации.
63. Оценка деятельности работников в организации.
64. Значение управления человеческими ресурсами в формировании человеческого капитала.
65. Факторы эффективности в менеджменте.
66. Разработка инновационных концепций менеджмента.



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. – М.: ГАУ, 2005.
2. Аналоу Ф., Караме А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. Аньшин В.М., Дагаев А.А. Инновационный менеджмент. М.: Дело, 2003.
6. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: Инфра-М, 2007.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов, теория и практика эффективного управления. – М., 2006.
8. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
9. Боссиди Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. М.: Добрая книга, 2004.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997.
11. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1998.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999.
13. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: Перспектива, 2008.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2008.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2007.
16. Гальперин С., Кеневич Е. Организация управления инновационным развитием в корпоративной структуре: Изд-во Институт микроэкономики, 2007.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2008.
18. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
19. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. СПб.: Питер, 2005.
20. Граждан В.Д. Теория управления: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2006.
21. Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
22. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004.
23. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007.
24. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов. – Саратов: Издат-во Саратовский источник», 2014. – 394с.



25. Друкер П. Практика менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
26. Друкер П. Эффективный управляющий. М.: Экономика, 1994.
27. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время). М.: Экономика, 1991.
28. Зайцева О. А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 2008.
29. Информационные технологии управления / Под ред. Г.А. Титоренко. М.: ЮНИТИ, 2004.
30. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.
31. Казначевская Б.Г. Менеджмент. Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
32. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-бизнес, 2004.
33. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
34. Корецкий Э.Б. и др. Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник. М.: Экономика, 1990.
35. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
36. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М.: Наука, 1995.
37. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. М.: Дело, 2004.
38. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Корпоративный менеджмент. М.: Высшая школа, 2003.
39. Макашева З.М. Основы менеджмента. М.: КноРус, 2004.
40. Малюк В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование. – М.: Кнорус, 2010. – 293с.
41. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003.
42. Медведев В.П. Основы менеджмента. М.: ДеКа, 2002.
43. Менеджмент организации: учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007
44. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
45. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
46. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2001.
47. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. М.: Прогресс, 1995.
48. Минцберг Г., Альстрэнд Б. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
49. Михаэльсон Дж., Сунь-цзы. Искусство войны для менеджеров. М.: Фаир-пресс, 2004.
50. Морита А. Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1991.

51. *Мухин В.И.* Исследование систем управления. М.: экзамен, 2003.

52. *Мыльник В.В.* Теория управления. Учебное пособие. – М.: Академический проспект, 2007.
53. *Немов Р.С.* Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М., 2007.
54. *Обэр-Крие Дж.* Управление предприятием. М.: Сирин, 1997.
55. *Орлов А.И., Федосеев В.Н.* Менеджмент в техносфере. М.: Академия, 2003.
56. Основы менеджмента: Учебн. пособие. – М: МУПК, 2004.
57. Основы менеджмента: Учебн. Пособие / *Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.* – М.: КНОРУС, 2007.
58. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Прогресс, 1984.
59. *О'Шоннесси Д.* Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979.
60. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации. М.: Кнорус, 2009.
61. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1996.
62. Под ред. А.М. Лялина. Теория менеджмента: учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 464.
63. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4. М.: ИНФРА-М, 1999.
64. *Портер М.* Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
65. *Портер М.* Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
66. *Портер М.* Конкуренция: Учебн. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
67. *Портер М.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества. М.: Прогресс, 1993.
68. *Поришев А.Г., Румянцева З.П., Соломатина Н.А.* Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2008.
69. *Пустынникова Е.В.* Основы менеджмента: учеб. пособ. – М.: КноРус, 2008. – 314.
70. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, применение и внедрение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 228 с.
71. *Рамперсад Х.К. Эль-Хомси А.* TPS-Lean Six Sigma Новый подход к созданию высокоэффективной компании / Пер. с англ. под науч. ред. В.Л. Шпера – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 416 с.
72. *Рамперсад Х.К.* Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
73. *Робсон М., Уллах Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Практ. руководство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
74. *Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н.* Стратегический менеджмент. М.: 2003.

75. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Р., Фаткин Л.В.* Менеджмент и Самоменеджмент в системе рыночных отношений. М.: ИНФРА-М, 1996.
76. *Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А.* Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 2005.
77. *Семенов А.К., Набоков В.И.* Основы менеджмента – М.: Дашков и К, 2010. -576с.
78. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. Волгоград, 2005.
79. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
80. *Сминов С.В.* Организационное поведение. М., 2005.
81. *Сулл Д.Н.* Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают. М.: Альпина, 2004.
82. Теория менеджмента: Учебник для вузов /под ред. А.М. Лялиной. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.
83. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
84. *Трошина Е.В.* Основы менеджмента – М.:Кнорус, 2010.- 488с.
85. *Уколов В.Ф., Масс А.М., Быстрыков И.К.* Теория управления. – М., 2007.
86. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.
87. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиша. М.: ИНФРА-М, 2001.
88. *Уткин Э.А* Управление фирмой. М.: Акалис, 2006.
89. *Уткин Э.А.* Профессия менеджер. М.: Экономика, 2003.
90. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Прогресс, 1989.
91. *Хэмел Г. и др.* Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005.
92. *Шатино С.А.* Мотивация. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
93. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. – 336с.
94. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 2004.
95. *Шредер Г.А.* Руководить сообразно ситуации. М.: АО «Интер эксперт», 2004.
96. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. М.: Дело, 2006.
97. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 2003.
98. *Яхонтова Е.С.* Эффективность управленческого лидерства. М., 2002.



**СОДЕРЖАНИЕ**

**П р е д и с л о в и е** .....4

**Глава 1. Методологические основы теории управления** .....5

1.1.Необходимость управления в деятельности человека.....6

1.2.Управление социально-экономическими системами. Понятие и определения управления.....7

1.3.Управление как особый вид деятельности, его специфика. Предмет науки управления.....8

1.4.Закономерности и принципы управления.....10

1.5.Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.....12

1.6.Элементы процесса управления. Функции управления.....14

1.7.Кадры управления и их роли.....16

1.8.Необходимые навыки и качества менеджера.....17

Вопросы для самопроверки.....17

Вопросы для обсуждения.....18

Тест.....19

Ситуация для анализа.....21

**Глава 2. Генезис теории управления** .....22

2.1.Управленческие революции. Возникновение научной теории управления...22

2.2.Классическая школа в управлении.....24

2.3.Школы человеческих отношений и поведенческих наук.....36

2.4.Системный и ситуационный подходы. Теория «7-S».....39

2.5.Количественный подход к управлению.....41

2.6.Американская, европейская и японская модели управления. Модель Z.....42

2.7.Перспективы менеджмента. «Новая управленческая парадигма» и «Новая философия управления».....42

2.8.Развитие науки управления в России. Особенности российского менеджмента.....45

2.9.Современные тенденции и факторы развития менеджмента.....49

Вопросы для самопроверки.....55

Вопросы для обсуждения.....56

Тесты.....58

Ситуация для анализа.....60

**Глава 3. Инфраструктура менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации**..... 61

3.1. Содержание инфраструктуры менеджмента.....61

3.2. Внутренняя среда организации и ее переменные.....62

3.3. Организационная культура, ее элементы и типы.....62

3.4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды.....64

3.5. Реакции организации на изменения внешней среды.....69

Вопросы для самопроверки.....72

Вопросы для обсуждения.....73

Задания.....76

Ситуации для анализа. ....78

**Глава 4. Управленческая этика и социальная ответственность организации** .....82

4.1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических



|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| решений.....                                                                          | 82 |
| 4.2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых<br>работников..... | 84 |

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.....            | 85  |
| 4.4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.....                                                      | 89  |
| 4.5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.....                                                                                          | 86  |
| 4.6. Реакции организации на социальные требования окружения.....                                                                                                            | 88  |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                                                                               | 87  |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                                                                 | 87  |
| Задания.....                                                                                                                                                                | 91  |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                                                                   | 95  |
| Тест на этику бизнеса.....                                                                                                                                                  | 99  |
| <b>Глава 5. Принятие управленческих решений</b> .....                                                                                                                       | 100 |
| 5.1. Понятие и классификация управленческих решений.....                                                                                                                    | 100 |
| 5.2. Процедура принятия рациональных решений.....                                                                                                                           | 103 |
| 5.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.....                                                                                                                     | 109 |
| 5.4. Групповое принятие решений. Управление принятием решений в группе.....                                                                                                 | 110 |
| 5.5. Модели принятия решений. Вопросы для самопроверки.....                                                                                                                 | 111 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                                                                 | 112 |
| Задания.....                                                                                                                                                                | 113 |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                                                                   | 117 |
| <b>Глава 6. Стратегическое управление</b> .....                                                                                                                             | 122 |
| 6.1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.....                                                                                               | 122 |
| 6.2. Сущность и значение стратегического планирования. Виды целей и планов предприятия.....                                                                                 | 123 |
| 6.3. Управление по целям.....                                                                                                                                               | 126 |
| 6.4. Стратегия, ее элементы и уровни.....                                                                                                                                   | 128 |
| 6.5. Формулирование стратегии: целеполагание и оценка ситуации. Основные этапы и инструменты формулирования стратегии.....                                                  | 129 |
| 6.6. Многообразие стратегий: корпоративная стратегия и ее типы; бизнес стратегия и ее типы; функциональные стратегии организации.....                                       | 131 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                                                                               | 137 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                                                                 | 139 |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                                                                   | 140 |
| <b>Тема 7. Проектирование организационной структуры</b> .....                                                                                                               | 143 |
| 7.1. Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие.....                                                                                                           | 143 |
| 7.2. Построение вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование..... | 144 |
| 7.3. Департаментализация. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Структура «команда» и сетевая структура.....                                                | 145 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                                                                               | 154 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                                                                 | 155 |
| Задания.....                                                                                                                                                                | 157 |
| <b>Глава 8. Коммуникации в организации</b> .....                                                                                                                            | 160 |
| 8.1. Понятие и роль коммуникаций в управлении.....                                                                                                                          | 160 |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 8.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.....     | 160 |
| 8.3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.....  | 163 |
| 8.4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры..... | 165 |
| 8.5. Типы коммуникационных сетей.....                    | 167 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.6. Управление коммуникациями в организации.....                                                             | 170 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                 | 172 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                   | 172 |
| Задание.....                                                                                                  | 174 |
| Ситуация для анализа.....                                                                                     | 175 |
| <b>Глава 9. Мотивация деятельности в менеджменте.</b> .....                                                   | 176 |
| 9.1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.....                                          | 176 |
| 9.2. Содержательные теории мотивации.....                                                                     | 179 |
| 9.3. Процессуальные теории мотивации.....                                                                     | 185 |
| 9.4. Понятие и классификация методов управления.....                                                          | 192 |
| 9.5. Основные принципы управления людьми.....                                                                 | 194 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                 | 195 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                   | 196 |
| Тесты.....                                                                                                    | 197 |
| Задания.....                                                                                                  | 202 |
| Ситуации для анализа.....                                                                                     | 204 |
| <b>Глава 10. Лидерство в системе менеджмента</b> .....                                                        | 207 |
| 10.1. Природа лидерства и личность менеджера.....                                                             | 207 |
| 10.2. Баланс власти и ее формы. Партнерское влияние.....                                                      | 208 |
| 10.3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы..... | 214 |
| 10.4. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р Блэйка.....          | 215 |
| 10.5. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Врума-Йеттона.....                              | 218 |
| 10.6. Новое в теориях лидерства. Лидерство женщин.....                                                        | 223 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                 | 224 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                   | 225 |
| Задание.....                                                                                                  | 226 |
| Тесты.....                                                                                                    | 227 |
| Ситуация для анализа.....                                                                                     | 229 |
| <b>Глава 11. Групповая динамика и управление группами в организации</b> .....                                 | 230 |
| 11.1. Группы в организации и их типы.....                                                                     | 230 |
| 11.2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой.....                    | 233 |
| 11.3. Характеристика групп и их эффективность.....                                                            | 237 |
| 11.4. Групповые процессы.....                                                                                 | 240 |
| 11.5. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах.....                      | 244 |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                 | 245 |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                   | 245 |
| Задания.....                                                                                                  | 247 |
| Тесты.....                                                                                                    | 249 |
| Ситуация для анализа.....                                                                                     | 251 |
| <b>Глава 12. Конфликтность в менеджменте</b> .....                                                            | 252 |
| 12.1. Природа конфликта и его функции.....                                                                    | 252 |
| 12.2. Типы и причины конфликтов в организации.....                                                            | 256 |
| 12.3. Процесс развития конфликта.....                                                                         | 258 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 12.4. Методы разрешения конфликтной ситуации.....  | 261 |
| 12.5. Причины стресса, его типы и последствия..... | 264 |
| Вопросы для самопроверки.....                      | 267 |
| Вопросы для обсуждения.....                        | 268 |

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Задание.....                                                                                                               | 269        |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                  | 270        |
| <b>Глава 13. Управление изменениями в организации.....</b>                                                                 | <b>275</b> |
| 13.1. Природа и типы организационных изменений.....                                                                        | 275        |
| 13.2. Модель и этапы процесса управления изменениями.....                                                                  | 277        |
| 13.3. Причины сопротивления переменам и методы их преодоления.....                                                         | 279        |
| 13.4. Концепция организационного развития.....                                                                             | 284        |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                              | 286        |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                | 287        |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                  | 287        |
| <b>Глава 14. Управление человеческими ресурсами .....</b>                                                                  | <b>292</b> |
| 14.1. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации.....                                                | 292        |
| 14.2. Цели и функции управления человеческими ресурсами (ЧР).....                                                          | 292        |
| 14.3. Этапы управления человеческими ресурсами.....                                                                        | 294        |
| 14.4.Привлечение эффективной рабочей силы. Планирование ЧР,<br>источники, методы и критерии набора и отбора персонала..... | 295        |
| 14.5. Поддержание высокой эффективности рабочей силы.<br>Определение системы вознаграждения персонала. Увольнение.....     | 299        |
| 14.6. Формирование эффективной рабочей силы. Обучение и развитие<br>персонала. Управление карьерой.....                    | 300        |
| 14.7.Значение управления ЧР в формировании человеческого капитала.....                                                     | 303        |
| 14.5. Профессионализация менеджмента.....                                                                                  | 304        |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                              | 305        |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                | 307        |
| Задания.....                                                                                                               | 309        |
| Тесты.....                                                                                                                 | 311        |
| Ситуации для анализа.....                                                                                                  | 315        |
| <b>Глава 15. Контроль в системе менеджмента .....</b>                                                                      | <b>320</b> |
| 15.1. Понятие контроля, его цели и области.....                                                                            | 321        |
| 15.2. Этапы процесса контроля.....                                                                                         | 322        |
| 15.3. Формы производственного контроля.....                                                                                | 323        |
| 15.4. Формы организационного контроля.....                                                                                 | 324        |
| 15.5. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты.....                                                | 325        |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                              | 328        |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                | 329        |
| Ситуация для анализа.....                                                                                                  | 329        |
| <b>Глава 16. Самоменеджмент .....</b>                                                                                      | <b>332</b> |
| 16.1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.....                                                           | 332        |
| 16.2. Инструменты самоменеджмента.....                                                                                     | 334        |
| 16.3. Делегирование и распределение полномочий.....                                                                        | 340        |
| 16.4.Виды полномочий.....                                                                                                  | 343        |
| Вопросы для самопроверки.....                                                                                              | 346        |
| Вопросы для обсуждения.....                                                                                                | 346        |
| Задание.....                                                                                                               | 346        |
| Ситуация для анализа.....                                                                                                  | 349        |
| <b>Глава 17. Интеграционные процессы в менеджменте .....</b>                                                               | <b>350</b> |
| 17.1. Понятие и источники интеграции в менеджменте.....                                                                    | 350        |
| 17.2. Характеристики интеграции менеджмента в организации.....                                                             | 350        |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 17.3. Анализ тенденций интеграционных процессов в менеджменте..... | 352 |
| Вопросы для самопроверки.....                                      | 354 |
| Вопросы для обсуждения.....                                        | 354 |
| Задания.....                                                       | 354 |

|                                                              |                   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| Ситуация для анализа.....                                    | 355               |
| <b>Глава 18. Инновационный потенциал менеджмента.....</b>    | <b>357</b>        |
| 18.1. Понятие и содержание инновационного менеджмента.....   | 357               |
| 18.2. Обособленные функции инновационного менеджмента.....   | 360               |
| 18.3. Процессуальные функции инновационного менеджмента..... | 362               |
| 18.4. Методы инновационного менеджмента.....                 | 363               |
| Вопросы для самопроверки.....                                | 364               |
| Вопросы для обсуждения.....                                  | 366               |
| Задание.....                                                 | 366               |
| Ситуация для анализа.....                                    | 366               |
| <b>И т о г о в ы е   т е с т ы .....</b>                     | <b>368</b>        |
| <b>Терминологический словарь.....</b>                        | <b>387</b>        |
| <i>Вопросы для экзамена.....</i>                             | <i>419</i>        |
| Темы курсовых работ.....                                     | 422               |
| <b><i>Список рекомендуемой литературы .....</i></b>          | <b><i>424</i></b> |
| Содержание.....                                              | 428               |





Учебно-методический комплекс

*Дорофеева Любовь Ивановна*

## **ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

*Учебное пособие разработано в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом»*

Подготовлено 1.04 2015.

Усл. печ. л. 27,0 п.л.