

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ И СПОРТА УКРАИНЫ

Свистунов С.В.

Основы менеджмента

Киев–2002

Свицунов С.В., кандидат философских наук,
доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин

Учебное пособие для студентов специальности «Олимпийский и профессиональный спорт (менеджмент и управление физическим воспитанием и спортом)»

Рецензент

Туленков Н. В., канд. социолог. наук, профессор, зам. директора института подготовки кадров государственной службы занятости Украины

Содержание курса «Основы менеджмента»

		Стр.
1.	СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	5
1.1.	<i>Введение в курс «Основы менеджмента»</i>	5
	1. Структура и задачи курса	
	2. Обучение менеджменту: мировой опыт	
	3. Инновационный подход к обучению менеджменту: “Учиться у будущего”	
1.2.	<i>Особенности профессии менеджера</i>	8
	1. Организация и управление. Менеджмент, управление и администрирование	
	2. Основные функции и качества менеджера. Цикл менеджмента	
	3. Оценка деятельности менеджеров	
	4. Менеджер и предприниматель: единство и отличия	
	<i>Литература к первому разделу</i>	
2.	ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	16
2.1.	<i>Коммуникация в менеджменте</i>	16
	1. Коммуникация как функция общения и передачи информации	
	2. Коммуникация межличностная, групповая, иерархичная	
	3. Невербальная коммуникация	
	4. Управление коммуникацией	
2.2.	<i>Личность в менеджменте</i>	20
	1. Личность	
	2. Врожденность и социализация	
	3. Характер и темперамент	
	4. Влияние личностных качеств на деятельность менеджера	
2.3.	<i>Восприятие и процесс коммуникации в менеджменте</i>	28
	1. Восприятие: основные понятия	
	2. Факторы, влияющие на восприятие	
	3. Искаженное восприятие	
	4. Восприятие и улучшение коммуникации	
2.4.	<i>Мотивация работника</i>	31
	1. Мотивации: основные понятия	
	2. Индивидуальные различия в удовлетворении потребностей	
	3. Стимулы и вознаграждения, предоставляемые работнику	
2.5.	<i>Теории мотивации и мотивационные системы</i>	33
	1. Этапы процесса эволюции систем мотивации	
	2. Теории мотивации	
	3. Стратегии мотивации	
2.6.	<i>Процесс принятия решения</i>	40
	1. Решение как выбор альтернативы	
	2. Факторы, которые влияют на принятие решения	
	3. Виды решений	
	4. Подходы к принятию решений	
2.7.	<i>Решение проблем</i>	44
	1. Этапы рационального решения проблем	
	2. Диагностика и формулирование проблемы	
	3. Определение альтернатив	
	4. Другие факторы, влияющие на процесс принятия решений	
	<i>Литература ко второму разделу</i>	
3.	ГРУППЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	55

3.1.	Малые группы	55
	1. Малые группы в менеджменте	
	2. Виды малых групп	
	3. Группа как миниорганизация	
3.2.	Типы групп	58
	1. Особенности групп	
	2. Стадии развития групп	
	3. Хоторнский эффект	
	4. Факторы сплоченности группы	
	5. Процессы в группах	
	6. Конфликты в группах	
3.3.	Создание команд	64
	1. Группа и команда	
	2. Эффективность работы команды	
	3. Групповые роли	
	4. Искривленное восприятие роли	
3.4.	Руководство группами	66
	1. Лидерство и руководство в группах	
	2. Теории лидерства	
	3. Совещания, собрания, обучение в группах	
	Литература к третьему разделу	
4.	ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	71
4.1.	Организации	71
	1. Особенности организации	
	2. Структура организации	
	3. Развитие теории руководства и структуры организации	
4.2.	Построение организационной структуры	77
	1. Принципы и цели построения (дизайна) организационной структуры	
	2. Распределение работы и формирование групп	
	3. Современные формы структуры организации	
4.3.	Культура организации	82
	1. Философия бизнеса	
	2. Функции культуры организации	
	3. Проявление культуры организации	
	4. Основные типы организационной культуры	
4.4.	Власть и влияние	86
	1. Роль власти в организации	
	2. Факторы власти	
	3. Источники власти	
4.5.	Организация и окружение	90
	1. Окружение организации	
	2. Типы организаций	
	3. Корпоративные задачи	
	4. Социальная ответственность	
	5. Стратегия организации	
	6. Стратегические вопросы	
	7. Управление изменениями (инновационное управление)	
	Литература к четвертому разделу	

1. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Введение в курс «Основы менеджмента»

Практика управления различными организациями имеет многовековую историю. Однако теория управления, получившая название менеджмент, приобрела статус науки только в конце XIX века. Начиная с этого времени в менеджменте оформились самостоятельные *школы управления*, которые акцентировали своё внимание на различных аспектах управленческой деятельности. Однако, все направления в менеджменте - пусть и в разной степени, рассматривают *функции управления*.

Уже простое перечисление основных разделов менеджмента (организация, мотивация, коммуникации, управление конфликтами, управление группами, принятие решений, стратегический и инновационный менеджмент, менеджмент персонала и самоменеджмент) показывает, что эта наука является *интегративной*, т.е. многоотраслевой, разноплановой. Если добавить сюда более специальные отрасли (экономические, правовые, финансово-банковские аспекты менеджмента), то получится настоящий конгломерат целого ряда наук, систематизированный под углом зрения эффективного управления. Это обстоятельство является главной причиной того, что существует много определений и толкований менеджмента как науки: от сведения менеджмента исключительно к рыночным механизмам и экономическим закономерностям до психологизации менеджмента, замены его рассмотрением психологических проблем управления.

1.1.1. Структура и задачи курса

Изучение курса **“ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА”** имеет **цель** предоставить возможность студентам усвоить знания и овладеть основными положениями по планированию, организации и управлению деятельностью малых и средних предприятий в сфере ФК и С, выработать у студентов умения и навыки по использованию соответствующих технологий в практической деятельности. Переход к рыночной экономике обуславливает необходимость инновационного обучения будущих менеджеров и формирования у них соответствующих способностей и умения самостоятельно получать новые знания для работы в постоянно изменяющихся условиях.

Главное внимание в курсе “Основы менеджмента” уделяется организационному построению предприятий, направлениям, принципам, формам и методам деятельности менеджеров как составляющей единой управленческой системы, поднятию уровня культуры спортивного менеджмента.

Курс “Основы менеджмента” является базовым в системе непрерывного опережающего обучения спортивных менеджеров, цель которого состоит в овладении студентами комплексом современных организационно-правовых, социально-экономических и психолого-педагогических знаний и навыков, необходимых для эффективного управления организациями сферы ФК и С.

Основные задачи курса заключаются в:

- 1) изучении студентами основных понятий в области прогнозирования, планирования, управления и организации управленческой работы в современных условиях;
- 2) овладении студентами основными принципами, формами и методами работы менеджеров;
- 3) освоении студентами системы организации управленческой работы в МСП в сфере ФК и С;
- 4) ознакомлении студентов с методикой поиска и применения учебной, методической, научной и другой литературы в рамках подготовки творческих контрольных заданий;
- 5) обучении студентов методике поиска и применения законодательных актов, других нормативных документов, учебной, методической и научной литературы в рамках проектирования модельного предприятия в сфере ФК и С;
- 6) стимулировании студентов практически использовать ПК, Интернет, другие технические средства, компьютерные и информационные материалы в учебном процессе;
- 7) приобщении студентов к современным практически направленным методикам интегративно-инновационного обучения в рамках построения единого комплексного

учебного задания – проектирования и бизнес-планирования модельного предприятия в сфере ФК и С.

В результате изучения данного курса студенты должны **знать**:

- основные функции и качества менеджера;
- особенности управления в рыночных условиях;
- отечественные и мировые тенденции технологического, экономического и социального развития сферы управления организациями различной формы собственности;
- основные положения общего менеджмента и некоторые понятия стратегического, инновационного и проектного менеджмента;
- организационные формы предприятий;
- стратегическое и оперативное планирование;
- задачи управления МСП в сфере ФК и С;
- методики менеджмента и специфика руководства МСП в сфере ФК и С;
- структуру и последовательность действий по организации и руководству предприятиями и подразделениями в сфере ФК и С.

Студенты также должны **уметь**:

- оперировать основными понятиями в области прогнозирования, планирования, управления и организации управленческой работы в современных условиях;
- выделять главные цели и основные задачи деятельности менеджера в конкретной организации;
- определять принципы, формы и методы работы менеджеров в сфере ФК и С;
- определить свой личный стиль в управлении модельным предприятием в сфере ФК и С;
- пользоваться учебной, методической, научной и другой литературой в рамках подготовки контрольных и творческих заданий;
- овладеть методикой поиска и использования законодательных актов, других нормативных документов, учебной, методической и другой литературой в рамках проектирования модельного предприятия в сфере ФК и С;
- использовать ПК, Интернет другие технические средства, компьютерные и информационные материалы при изучении курса;
- овладеть современными практично направленными методиками интегративно-инновационного обучения в рамках построения единого комплексного учебного задания – проектирования и бизнес-планирования модельного предприятия в сфере ФК и С.

1.1.2. Обучение менеджменту: мировой опыт

Родиной современного менеджмента является самая развитая страна мира - США. Неудивительно, что здесь родились многие теории менеджмента и накоплен наибольший опыт их преподавания. В США обучают менеджменту более 1300 школ бизнеса и школ менеджмента, в том числе 600 в рамках многопрофильных университетов. Степень магистра MBA после 6 лет обучения получают ежегодно более 62 тыс. американцев. Плата за обучение по этой программе составляет около 15 000 \$ в год. Кроме того, помогают менеджерам овладеть процессами управления свыше 10 тыс. консалтинговых фирм и десятки тысяч независимых консультантов.

В Японии в школах бизнеса обучают только топ-менеджеров, всех остальных руководителей готовят сами фирмы, что согласуется со сложившейся организационной культурой и системой пожизненного найма. В европейских странах сложилась смешанная система обучения менеджеров.

Сегодня крайне актуальна проблема организации системы подготовки, переподготовки и последипломного обучения менеджеров, которая учитывала бы перспективные требования рыночной экономики.

Такая система должна ориентироваться на людей, способных сформировать новый тип общественного мышления. Обладая ярко выраженной потребностью в активных знаниях, образовании и самообразовании, они могут органично вписаться в эффективно функционирующую систему управления, где действует развивающая педагогика,

основанная на личном интересе обучающихся, их активных образовательных запросах, непрерывном мониторинге знаний и индивидуального учебного процесса, поддержке со стороны преподавателей.

За последние годы исследователями было предложено значительное количество моделей менеджерской компетентности. В этих работах наиболее часто отмечается, что менеджеры высокого уровня должны обладать четырьмя наборами способностей, навыков и знаний по следующим направлениям:

когнитивное и восприимчивое (сведение больших объемов информации к более простым схемам, которые удобно объяснять окружающим; упрощение сложных явлений до понятных моделей);

коммуникативное (интуитивно они должны постоянно осознавать, что их успех зависит в первую очередь от деятельности других; умение делегировать свои полномочия);

презентационное (умение убедить всех в своей правоте, привести нужные аргументы и произнести наиболее верные для конкретной аудитории слова);

мотивационное (постановка целей и концентрация усилий команды на их достижении).

Ключевыми факторами менеджера XXI века станут способность быстро осваивать бизнес-проблематику и формировать команду. Эффективный руководитель будущего более настроен на реализацию проектов, необходимым условием чего является общая высокая мобильность подчиненных и быстрый переход от одного этапа проекта к следующему. Таким образом, менеджер информационной эпохи – это человек, умеющий *управлять изменениями*.

В будущем все большее значение будет приобретать также *управление отношениями*. Одним из важнейших качеств руководителя уже сегодня является не столько уровень технических или узкоспециализированных знаний, а его коммуникативные способности, умение создать команду и поддерживать ее целеустремленность и работоспособность, ее высокий дух.

1.1.3. Инновационный подход к обучению менеджменту: “Учиться у будущего”

Научно-технический прогресс, признанный во всем мире в качестве важнейшего фактора экономического развития, все чаще и в западной, и в отечественной литературе связывается с понятием *инновационного процесса*. Это, по словам американского экономиста **Джеймса Брайта**, единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление. Он состоит в получении новшества и простирается от зарождения идеи до ее коммерческой реализации, охватывая, таким образом, весь комплекс отношений: производства, обмена, потребления.

Становление инновационной способности менеджеров является сегодня особенно актуальной задачей для народного хозяйства Украины. Система высшего образования находится сейчас в стадии активной трансформации. В обучении принудительная передача суммы знаний постепенно заменяется мотивированным усвоением студентами метода, получением лично необходимой информации. Человек и природа становятся в центр образования и воспитания. Происходит, таким образом, смена парадигмы образования, сущность которой базируется на инновационности мышления.

Инновация понимается как преобразование с резкой сменой монотонного развития за счет творческой замены тех или иных его ключевых элементов - целей, принципов, методов, структур и т.п. *Инновационная культура* является важнейшим стратегическим ресурсом и условием экономического и духовного подъема нации. Оксфордский толковый словарь «Бизнес» толкует инновацию (innovation) как «любой новый подход к конструированию, производству или сбыту товара, в результате чего инноватор и его компания получают преимущества перед конкурентами». Таким образом, развитая инновационная способность позволит менеджеру производить конкурентные товары и услуги, создать конкурентоспособную организацию. Развитое чутье новизны является обязательным условием успеха в предпринимательстве.

Будущее состояние отрасли спортивных услуг определяется тем, какую систему образования мы имеем, чему и как будем учить будущих специалистов в этой области деятельности уже сейчас. В содержание образования менеджеров необходимо закладывать “образ будущего”, те цели, которые мы желаем достигнуть в области

подготовки специалистов для организации массового спорта. В этом состоит смысл выражения „*учится у будущего*“.

Критериями оценки инновационных действий могут быть: развитие и активное проявление духа творчества, нацеленность на новизну, нонконформизм, проявление и становление лидерских и аналитических качеств, интуиция и т.п. В инновационно направленном обучении заложена такая цель: учиться и путем решения конкретных профессионально-значимых заданий-ситуаций усваивать необходимые знания. Тогда знания опираются на индивидуальные цели студентов, становятся внутренней потребностью.

Такие качества в полной мере проявляются в ходе применения тренинговых методов обучения. Они «генетически» близки физкультурному движению, так как их основы закладывались выдающимися тренерами. Об этом свидетельствует и применяемая терминология. В процессе проведения тренинга в группах студентов возникают синергетические эффекты (подобные Хоторнскому), пробуждается активный командный дух. Таким образом, к существующим источникам знаний присоединяется опыт и творческий поиск коллектива студенческой группы.

Опыт внедрения тренинговых форм обучения менеджеров на нашей кафедре показывает, что особенно действенным является применение такой формы работы как проектирование модельного предприятия малого бизнеса и написание для него бизнес-плана. Каждый студент, таким образом, на основании лично осознанного интереса определяет свою бизнес-идею, которая становится стержневой в дальнейшем обучении. Такой целенаправленный подход позволяет интегрировать в едином учебном пространстве такие предметы как общий, стратегический, функциональный, кадровый и финансовый менеджмент, экономику, маркетинг, предпринимательство, этику бизнеса и ряд других.

1.2. Особенности профессии менеджера

1.2.1. Организация и управление. Менеджмент, управление и администрирование

В нашей жизни мы постоянно сталкиваемся с организациями. Они организуют и структурируют практически всю нашу жизнедеятельность. Любая фирма, где кроме владельца есть еще хотя бы один человек, является организацией. Организация и является полем деятельности менеджеров, причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Поэтому сначала надо выяснить, что же такое организация и почему ею нужно управлять. **Майкл Мескон** в «*Основах менеджмента*» (1988) дает *три* обязательных требования, которые очерчивают *контуры организации*:

1. *Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.*
2. *Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы.*
3. *Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.*

Соединив воедино эти характеристики, мы получим следующее определение:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Необходимость *управления* определяется тем, что организация может добиться реализации своих целей лишь скоординированностью действий посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

Человечество, как отмечает **Л.И.Евченко**, за всю свою историю выработало всего *три* принципиально различных *инструмента управления* людьми: **иерархия, культура и рынок**:

1. *Иерархия* - это устройство организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.

2. *Культура*, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

3. *Рынок* – в данном случае понимается как сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле–продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти механизмы воздействия почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему руководство отдает приоритет, на что делается главная ставка. Рынку и иерархии соответствуют разные культуры, почти полярно противоположные по своей сути. Так, административно-командной системе управления соответствует господство иерархии и жесткой монологичной культуры.

Управление – широкое понятие, означающее принятие решений в различных отраслях и выполнение их. Ведь можно управлять не только организацией, но также машиной или станком. Тогда как понятие *менеджмент* в русском и украинском языке определяет именно управление людьми в условиях рыночной экономики (в английском менеджмент и есть управление). В последнее время оно широко используется в профессиональной деятельности и в обиходе. Что же именно скрывается за этим модным словом? Известно, что слова "менеджер" и "менеджмент" употреблялись в английском языке еще в XIX столетии. Но лишь ко второй четверти XX века они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым менеджером является человек, организующий конкретную работу в организации, руководствуясь современными методами.

В литературе менеджмент определяется как управление производством, система методов, принципов, средств и форм управления, разработанных и применяемых в развитых странах с рыночной экономикой для повышения эффективности деятельности организации.

Понятие *менеджмент*, в отличие от традиционных понятий управление, руководство, указывает также на *делегирование полномочий* своему персоналу, на *мотивирование* их деятельности, на умение использовать современные технологии для *операционного управления* технической стороной производственного процесса. Поэтому внешне идентичные понятия в силу исторических, политических и ряда других причин имеют далеко неодинаковую сущность.

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица.

Слово **manager** в английском языке обозначает управляющий, заведующий, директор, а также хозяин. Соответственно, слово **management** переводится как, во-первых, управление, заведование, во-вторых, умение владеть (инструментом), справляться с работой и, в-третьих – осторожное, бережное отношение к людям. Вместе с тем, известно, что этимологически это понятие произошло от латинского слова **манус** – рука. Следовательно, менеджер – это с одной стороны - руководитель, а с другой может характеризоваться таким негативным понятием как манипулятор. Это понятие заложено, кстати, в английском глаголе **manage**: 1. руководить, управлять, заведовать, стоять во главе; 2. уметь обращаться (с чем-либо); 3. усмирять, укрощать (лошадь), выезжать, править (лошадью); 4. справиться, ухитриться, суметь (сделать) (часто иронически). Например, с куском пирога.

В нашем языке понятие менеджмент имеет такие три основные значения: деятельность, наука и профессия. **Л.И.Евченко** (1992) так определяет их:

- умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Это определенная функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях;
- это область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию;
- это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Наука, как известно, предполагает систематическое развитие и проверку теорий, основанных на изучении практического поведения. Потребность в более совершенных и точных технологиях управления и развитие области организаторской деятельности, многочисленные исследовательские проекты подняли менеджмент на высокий научный уровень. Сегодня менеджмент является одной из самых быстро развивающихся наук: публикуются тысячи научных статей и книг, защищается множество диссертаций.

Вместе с тем менеджмент воспринимается как особого вида *искусство*. Это базируется на том, что этот вид профессиональной деятельности требует максимального развития разнообразных личных способностей и таланта. Менеджеры, принимающие организационные решения о лучшем использовании ресурсов и освоении новых рынков, несомненно, включены в творческий процесс. Многие из того, что менеджер знает о том, как управлять отдельным человеком или группой, выяснено из собственного опыта работы или от других лиц, занимающихся подобной деятельностью, базируется на лично усвоенных и закреплённых на практике навыках. Понимать подчиненных, чтобы создавать атмосферу, способствующую достижению поставленных целей, несомненно, является серьезным искусством. Таким образом, *менеджмент является искусством и наукой одновременно*.

Те, кто ставит диагноз по книге или проектирует исключительно по формуле, или пытается управлять, выучив наизусть принципы, почти наверняка не смогут учесть реальные факты. Когда важность результативности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — наиболее востребованное из всех искусств. Следует также отметить, что большинство исследователей считают, что современный менеджмент эволюционирует в сторону искусства. По мнению **Евгения Панченко** (2003), у успешного менеджера знания составляют 15% его квалификации, а остальное — навыки (25%) и опыт (60%).

Но самое производительное искусство всегда опирается на понимание лежащей в его основе науки. Таким образом, наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. По мере совершенствования науки должно совершенствоваться и искусство, как это имело место в физических и биологических науках. Врачи, не сведущие в науке, превращаются в знахарей; овладев наукой, они могут стать искусными профессионалами. Администраторы, пытающиеся управлять без знания теории, должны полагаться на удачу, интуицию или на свой прошлый опыт, консервативный по своей сути. Они могут, таким образом, упустить шанс заглянуть в будущее. Овладев знанием менеджмента, они получают гораздо лучшую возможность принять обоснованное решение какой-либо управленческой проблемы.

Для того чтобы быть эффективным менеджером, совсем не обязательно иметь особые способности, склонности или приобретенные навыки. Специалисты отмечают, что основные качества менеджера не даются от рождения. Хорошим менеджером может стать любой нормальный человек; эффективности можно и должно научиться.

Именно за эффективность труда получают свое вознаграждение менеджеры; они отвечают и за свой личный вклад, и за работу подчиненных. Без эффективности невозможно выполнение современных задач, сколько бы знаний, умения и труда вы ни вкладывали в их решение. Однако при всем этом проблемам повышения эффективности труда управляющих уделяется мало внимания. И это неудивительно, ведь такие организации, как промышленные предприятия, крупные правительственные учреждения, профсоюзы, университеты и больницы являются сравнительно новыми образованиями. Еще каких-нибудь сто лет назад контакты с организациями сводились к общению со служащими ближайших почтовых отделений в тех редких случаях, когда требовалось отправить письмо.

В настоящее время большинство людей, особенно тех, кто имеет образование, работают в тех или иных организациях. Во всех развитых странах общество стало обществом организаций. Теперь успешность отдельного человека все в большей степени зависит от его способности быть эффективным в своей организации, в своей команде. В свою очередь, эффективность современного общества, его способность функционировать и, возможно, даже его способность выжить все больше зависит от эффективности людей, занятых управленческой деятельностью. Эффективный, успешный менеджер становится важнейшим ресурсом общества, а эффективность его труда одно из главных требований самореализации и личных достижений как молодых людей в начале их трудовой деятельности, так и опытных работников.

Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление является важнейшей деятельностью для организации. В связи с этим возникает необходимость дать определение понятию "управление".

Одно из наиболее полных, на мой взгляд, определений дал **Питер Ф. Друкер**, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации. *"Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и при том значительных социальных перемен. И, наконец, именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Вопрос, конечно, заключается в том, как сделать организацию успешной. Как могут руководители свести вместе идею и ее реализовать, чтобы выполнять работу силами других людей и при этом результативно и эффективно?"*

В 1981 г. компания "Крайслер" пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера **Ли Яккоку**. Суть сделки состояла в том, что "Крайслер" в 1980г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на грани банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладилась, т.к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в "Крайслер" несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на "Крайслере". Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов, на «Крайслере» согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. Результат известен: через три года после упадка "Крайслер" достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а позже завоевал большую, чем была до кризиса, долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает, насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении, надо четко знать свои функции, и что под ними подразумевается.

ПОМНИТЕ! Эффективный менеджер - это менеджер, который:

- умеет контролировать свое время;
- концентрируется на достижениях, выходящих за рамки его организации;
- строит свою деятельность на своих сильных сторонах;
- концентрирует внимание на нескольких важнейших участках;
- принимает эффективные, рациональные, логически обоснованные решения.

Организацию можно представить в виде пирамиды, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный — отношения власти и субординации. Иначе говоря, всякая организация строго иерархизирована. Как правило, в иерархии крупной корпорации выделяют три уровня менеджмента.

Высший менеджмент (топ-менеджеры) представляют председатель правления и члены Совета директоров, а также президент и вице-президенты. Это, как правило, крупные акционеры, хозяева фирмы. Высшие менеджеры являются руководителями на высших уровнях организационной пирамиды. Они несут ответственность за стратегию фирмы, за координацию ее деятельности в целом и за руководство основной деятельностью различных подразделений компании.

К *менеджерам среднего уровня* относятся руководители подразделений, функциональные вице-президенты и директор производства и коммерческий директор, а также главный бухгалтер. В крупных фирмах часто имеется несколько уровней менеджеров среднего звена. Лучше всего можно выяснить, сколько менеджеров среднего звена используется фирмой, а также определить природу взаимосвязей между менеджерами с помощью организационной схемы. Они обычно проводят три четверти своего времени, занимаясь оперативным управлением и сосредоточивают свое внимание на координации работы групп, руководимых различными менеджерами первого звена.

Менеджеры первого звена (линейные менеджеры) представлены инспекторами, руководителями отделов, руководителями проектов, мастера, бригадиры.

К менеджерам, как правило, не относятся служащие, не имеющие управленческих функций.

1.2.2. Основные функции и качества менеджера. Цикл менеджмента

Функции менеджмента

Не так давно в литературе перечислялось семь таких функций, опираясь на кольцо видов деятельности менеджеров Анри Файоля: определение целей, прогнозирование, планирование, практическая организация, руководство, координация, контроль. Однако в последнее время все больше склоняются к единому мнению, что четыре важнейших функции наиболее верно представляют управленческие обязанности, а именно:

1. Планирование представляет собой процесс определения руководством фирмы целей и разработки стратегии, необходимой для достижения этих целей.

2. Организация включает определение конкретных действий и ресурсов, которые будут необходимы для воплощения разработанного плана действий, а также принятие решений о распределении между сотрудниками полномочий, обязанностей и ответственности.

3. Мотивация представляет собой процесс, с помощью которого руководство побуждает сотрудников действовать так, как было запланировано и организовано.

4. Контроль включает направляющую, наблюдательную и регулирующую деятельность, нацеленную на то, чтобы помочь обеспечить организационное исполнение в соответствии с потребностями и надеждами фирмы.

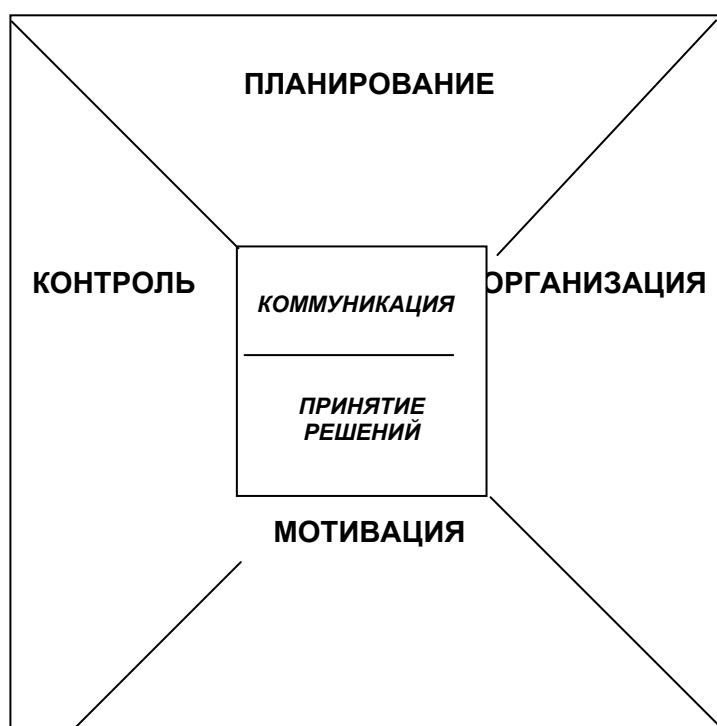


Рис. 2.1. Функции менеджмента

Связующие процессы:

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляет собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения.

1.2.3. Оценка деятельности менеджеров

Объективность оценки деятельности менеджеров чрезвычайно затруднительна. Как, в самом деле, однозначно оценить успешность делегирования полномочий? А может быть, прежде всего, деятельность должна быть направлена на старательность выполнения всех указаний прямых и непосредственных начальников? Или же главное, чтобы в подчиненном коллективе не было конфликтов и противоречий? Является ли важнейшим критерием чистый доход или устойчивый рост фирмы?

Можно было бы задать еще много подобных вопросов. Ведь, если менеджмент это не только наука, но и искусство, то сложность и неоднозначность оценок очевидна.

Критерии успеха менеджмента

Как отмечает **Зайцева О.А.** (1998), устойчивый успех фирмы в значительной степени определяется ее экономической эффективностью и действенностью. **Экономическая эффективность**, если употреблять этот термин в контексте менеджмента, выражает общее количество затрат, которые фирма использует, чтобы произвести единицу продукции. Следовательно, когда компания способна увеличить количество продукции, которую она производит, или количество потребителей, которых она обслуживает, и при этом поддерживать неизменный уровень затрат, то компания повышает свою эффективность. С другой стороны, количество и качество произведенной продукции может остаться неизменным, а количество затрат уменьшится — в этом случае компания также повысит свою экономическую эффективность.

Действенность характеризует успешность достижения организационных целей. Действенность отражает правильность осуществления менеджерами деятельности, тогда как эффективность определяет степень, в которой менеджеры осуществляют эту деятельность.

Компания действенна, когда она достигает своих целей. Когда же она терпит неудачу в достижении целей из-за плохого выбора самих целей, неудачного плана работ или неожиданных действий конкурентов, то в этом случае действенность компании низка.

Долговременный успех фирмы зависит от ее возможности быть эффективной и действенной. Так, фирма, которая успешно выполняет свои цели по объему продаж, но из-за уровня рыночных цен почти не имеет дохода, действенна, но не эффективна. Не более успешной является фирма, которая достигла низких затрат на единицу продукции, но не имеет оборудования, которое может быть приспособлено для удовлетворения меняющихся запросов потребителя. В этом случае она эффективна, но не действенна.

В какой-то мере разобраться в этом вопросе могут помочь исследования двух крупных американских специалистов по менеджменту **Т. Питерса** и **Р. Уотермена**, обобщивших опыт ведущих компаний США в книге «В поисках эффективного управления». (В 1986 году эта книга была переведена на русский язык и опубликована в издательстве «Прогресс»). Авторы считают ключевыми следующие характеристики менеджмента:

1. Ориентация на действие, на достижение успехов. Хотя передовые компании могут подходить к принятию решений аналитически, данный факт их не сковывает, как это случается обычно во многих других компаниях. Там стандартная процедура деятельности такова: «Делай это, проверяй то, испытывай это». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент Корпорейшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в комнату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщено работать над новым продуктом в течении пятнадцати месяцев, они формируют проектные группы по 5-25 человек и подвергают идеи проверке на потребителя в пределах нескольких недель.

2. Лицом к потребителю. Образцовые компании учатся у людей, которых они обслуживают. Они предлагают потребителям необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность — вещи, которые служат хорошо и долго. Они преуспели в специализации своих товаров. Вице-президент «IBM» по маркетингу Фрэнсис Роджерс говорит: «Стыдно, что еще во многих компаниях хорошее обслуживание является исключением». В компаниях-лидерах каждый вовлечен в общее дело. Многие новаторские компании получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Компании, склонные к нововведениям, способствуют к тому, чтобы в организации было много лидеров и рационализаторов. Так,

компания «3М» описывается в литературе как «настолько ориентированная на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации, и скорее представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению летать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.

4. Производительность — посредством людей. Образцовые компании относятся к рядовому персоналу как к главному источнику качества и росту производительности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности. Председатель «Тексас Инструменте» Марк Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносят свой вклад в блестящие достижения компании в сфере производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Бывший председатель IBM Т. Уотсон говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». Важно регулярно посещать подразделения фирмы и оценивать их по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и т. п.).

6. Верность своему делу. Роберт Джонсон, бывший председатель «Джонсон энд Джонсон», говорит так: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете как его вести».

7. Простота формы, минимальный штат управления. Как не были велики обследованные компании, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изысканной простотой. Высший уровень управления малочислен. Нередко можно найти корпорации со штатом управления менее 100 человек, обслуживающим предприятия с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Лучшие компании предстают одновременно централизованными и децентрализованными. По большей части они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они — фанатики централизма в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они привержены. Компания «3М» отмечается открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждает один аналитик, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом.

Внимательный взгляд на эти восемь характеристик лучших компаний проясняет, что поиск блестящих успехов *начинается с задач управления*. Все свойства, упомянутые Питерсом и Уотерменом, являются характеристиками управленческой деятельности, мастерства и функций. Вместе с тем эти ученые были подвергнуты критике за то, что они не принимали во внимание другие факторы, способствующие успеху, включая технологические преимущества, национальную политику и культурные нормы. Конечно, они установили некоторые философские ориентиры, которые помогают в управлении компанией в современном конкурентном окружении, но их самый значительный вклад состоял в том, что они подчеркнули жизненную важность овладения основными функциями менеджмента и основными видами управленческого мастерства.

1.2.4. Менеджер и предприниматель: единство и отличия

Термин *предприниматель* или, как еще говорят – бизнесмен, обозначает человека, который предпринимает новое дело и берет на себя основной риск. Он хозяин этого дела, по-английски бизнеса, он несет основные расходы и рискует своими деньгами, имуществом, а то и жизнью. Он же, естественно, получает и распределяет по своему усмотрению доход.

Менеджер – обычно наемный человек, руководитель предприятия, которое принадлежит предпринимателю. Разбогатевшие предприниматели обычно нанимают руководителей-профессионалов для рационального управления делом и повседневной организации работы персонала.

Такое качество как предприимчивость характерно не только предпринимателям. Современный руководитель, действующий в условиях неустойчивости среды должен брать на себя ответственность за принятие решений, которые могут быть рискованными. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности, вводя инновации и изменения.

ЛИТЕРАТУРА К ПЕРВОМУ РАЗДЕЛУ

- Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать руководителем. — Ростов: Феникс, 1998.
- Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
- Герчикова И.Н. Менеджмент. — М.: Юнити, 1994.
- Дракер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
- Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. — М.: Центр, 1998.
- Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. — М.: Академия, 2001. — 432 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
- Попов Р.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Экономика, 1970.
- Ру Д., Сулье Д. Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995.
- Сенченко В.И., Панченко В.Г. Искусство управления. — К.: Политиздат, 1988.
- Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991.
- Скворцов Н.Н. Формула делового успеха. — К.: Юринком, 1997.
- Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / МАУП. — Киев, 2000.
- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991.

2. ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Коммуникация в менеджменте

2.1.1. Коммуникация как функция общения и передачи информации

Коммуникация - *общение, передача информации от человека к человеку.* Обеспечение успешной коммуникации, т.е. свободного потока информации между людьми, занятыми решением общих проблем, является одной из основных функций менеджера. Цель любого способа коммуникации – донести до собеседника, сотрудников информацию четко и вовремя.

Коммуникация может вестись несколькими способами - в письменной форме, лично, по телефону, по компьютерной связи, через посредника.

Качество коммуникации зависит от:

- того, какого рода информация передается;
- отношений между тем, кто передает информацию, и тем, кто ее получает;
- восприятия, убеждений и ценностей, которые исповедуют те, кто задействован в передаче информации, и те, кто ее получают.

Как известно, улучшение качества коммуникации является одной из основных задач менеджера. Для сведения проблем в коммуникации к минимуму необходимо внедрять системы, поддерживающие эффективную коммуникацию и стимулировать установление гармоничных отношений между персоналом на работе.

Многие факторы влияют на восприятие и, следовательно, на общение людей, т.е. на коммуникацию. Например, мнение о говорящем слушатели часто формируют на основании первого впечатления. Продавец дорогостоящих товаров (недвижимость, автомобили и т.п.), одетый в хороший костюм будет восприниматься покупателем иначе, чем продавец, одетый неаккуратно. Это, в свою очередь, повлияет на то, как покупатель воспримет и оценит информацию о товаре, предоставленную этим продавцом. Известно, что сформировав положительное или отрицательное мнение о чем-либо или о ком-либо, мы впоследствии обращаем внимание на то, что подтверждает наше мнение, и игнорируем те факты, которые с нашим мнением не согласуются. То есть, сознательно и подсознательно «фильтруем» поступающую информацию на основании нашей определенной личностной «программы».

2.1.2. Коммуникация межличностная, групповая, иерархичная

Нашему восприятию мешают также стереотипы, которые не дают нам оценить поступающую к нам информацию объективно, и, следовательно, усложняют процесс коммуникации. (Подробнее о восприятии - во втором разделе). В этом разделе мы сконцентрируемся на межличностной коммуникации.

При общении используются два языка - *вербальный* и *невербальный*. И пользуемся мы ими одновременно. Вербальный язык передает информацию посредством слов, в то время как невербальный указывает на информацию, которую говорящий подразумевает, а также на его эмоциональное состояние. Ученые установили, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникации осуществляется за счет невербальных средств выражения, и только 20-40% информации передается с помощью вербальных и звуковых средств (тон голоса, интонация звука).

Автор популярной книги «Язык телодвижений», расшифровавший многие невербальные коды, **Аллан Пиз** говорит: «Если мы будем понимать механизм действия какого-то явления, нам легче будет управлять этим явлением. Отсутствие же знаний и понимания способствует появлению страха и предубеждения против этого явления».

2.1.3. Невербальная коммуникация

Невербальное общение чаще всего реализуется с помощью языка телодвижений, который обусловлен импульсами нашего подсознания. Подделать эти импульсы практически невозможно, что позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному - вербальному. Невербальная коммуникация проявляется в расположении и соблюдении дистанции между партнерами, в контакте взглядов, жестах и позах при общении.

Найдется совсем немного людей, которые предельно скупы в языке телодвижений. Огромное большинство людей проявляют при общении свои эмоции - смеются, выражают недовольство, скуку и т.п. Все это является мощными показателями подразумеваемого значения, которое содержится в информации, и отношения говорящего или слушающего к информации. Невербальный канал информации чаще всего используется для "обсуждения" межличностных отношений.

Если же словесная информация сопровождается невербальной, противоречащей ей, мы начинаем относиться с сомнением к тому, что слышим. Часто встречающийся в жизни пример: человек, выглядящий расстроенным, на наш вопрос о том, что с ним случилось, отвечает, что все в порядке. Поскольку его словесная информация расходится с информацией, передающейся невербально (печальное выражение лица, закрытая поза), мы сомневаемся в правдивости ответа.

Точно так же, подчиненный скептически относится к похвале начальника, если начальник раздражен и зол. Подчиненный скорее воспримет такую похвалу как иронию.

Личное пространство

Расстояние от других людей, на котором мы чувствуем себя комфортно, зависит от ситуации. Если кто-либо нарушает личное пространство удобное в данной ситуации, мы начинаем чувствовать себя «не в своей тарелке», и стремимся как можно скорее исправить положение. Если начальник, делая замечание подчиненному, подойдет к нему слишком близко, подчиненный сделает несколько шагов назад, чтобы восстановить расстояние, на котором он чувствует себя более удобно.

По мере того, как люди узнают друг друга, расстояние между ними сокращается. Чем ближе друг другу мы становимся в эмоциональном плане, тем меньше становится физическое расстояние между нами.

Пространство, как символ власти и статуса

От размера офиса, и от того, как в нем расположена мебель, зависит то, как люди будут чувствовать себя при общении с человеком, занимающим этот офис, а также то, как будет вестись общение. Стол в приемной генерального директора предприятия может быть расположен на большом расстоянии от посетителей. Таким образом, обозначается тот факт, что генеральный директор занимает более высокое положение, чем те, кто приходит к нему на прием. Консультанты же, наоборот, работают с клиентом, сидя напротив него в кресле, одинаковой высоты с тем, в котором сидит клиент (этим подчеркивается равенство их статуса). Между креслами обычно стоит низкий столик. Это делается, чтоб снизить психологические барьеры, и установить дружескую атмосферу.

Символическое обозначение

Этот термин употребляется для определения поведения, направленного на обозначение принадлежности пространства. Такое поведение подчеркивает контроль человека над принадлежащим ему пространством.

Например, читатель, который хочет временно выйти из библиотеки, оставляет на стуле пиджак, или книги на столе. Тем самым он обозначает принадлежность ему данного пространства (места).

В организациях пространство тоже используют для обозначения статуса работников. Часто, если работника повышают в должности, ему выделяют офис большего размера, или даже просто стол большего размера.

Контакт взглядов и выражение лица

При общении крайне важно правильно пользоваться таким видом невербальной коммуникации, как контакт взглядов. Взгляд может выражать интерес, симпатию, внимание, в то время как длительный взгляд в упор может быть угрожающим. Существуют, однако, национальные различия в использовании взгляда при разговоре, и это нужно учитывать, чтобы не возникало трудностей в общении.

Наше поведение при общении регулируется также рядом других факторов. Если мы чувствуем, что слушающий нас человек поощряет, мы начинаем говорить более уверенно, и наоборот. Невербальные поощрения могут включать улыбку, заинтересованный взгляд, кивание головой, открытые руки, поза и т.д. Без такого рода поощрений человек может вообще прекратить говорить, думая, что слушающего не интересует то, что он говорит.

Нужно помнить, что в стрессовых ситуациях человеку трудно вести себя естественно, что затрудняет коммуникацию. К таким ситуациям относится, например, собеседование, экзамен. Участникам беседы нужно правильно использовать невербальный язык, выслушивая ответы и задавая вопросы. Это позволит правильно интерпретировать жесты и телодвижения, и тем самым, читать скрытые мысли и настроения.

Социологи установили, что важнейшая часть невербального языка - язык телодвижений - влияет на впечатление, производимое говорящим, в 4,3 раза сильнее, чем то, что он сообщает вербально. Поэтому менеджерам крайне важно понимать этот язык. Сейчас существует огромное количество курсов, развивающих уверенность в себе, помогающих научиться правильно слушать и задавать вопросы. Эти курсы, в большой степени, развивают именно невербальные навыки.

Звуковая коммуникация

То, каким образом мы используем слова, не менее важно, чем их значение, интеллектуальная, лишенная эмоций компонента речи. Структура фразы, интонация, тембр, скорость речи несут определенный смысл. На значение слов влияет также ситуация, к которой они произносятся. Если во время войны кто-то крикнет «Воздух», то люди будут прятаться в укрытии, ибо это нейтральное слово в данной ситуации будет обозначать налет вражеской авиации.

Существует также ряд факторов, связанных с вербальной коммуникацией, которые сообщают слушающему нас человеку дополнительную информацию о говорящем. Произношение и связность речи, ее скорость могут сообщать слушающему нас человеку информацию о статусе говорящего, его характере и прошлом опыте.

Рассмотрим некоторые из этих факторов более подробно.

Произношение и связность речи

Под словом «произношение» мы имеем в виду правильность речи (ударения, употребление различных уровней лексики, жаргонных слов и т.п.). Произношение оказывает на восприятие часто больше влияния, чем его содержание.

Менеджер, например, может высоко оценить качества кандидата при собеседовании только потому, что тот правильно и связно говорит. Это может привести к тому, что на работу будет принят человек, не обладающий качествами, необходимыми для ее выполнения.

Скорость речи

Скорость речи, вне зависимости от ее содержания, может восприниматься как показатель компетентности, правдивости и т.д. Люди, которые говорят быстро, воспринимаются обычно как более компетентные, хорошо информированные и влиятельные. При общении это нужно учитывать и стараться оценивать ее объективно, делая, тем самым, более эффективной коммуникацию. Особенно это важно при совершении купли-продажи.

Кроме вышеупомянутых факторов, нужно обратить внимание на то, какое влияние на вербальную коммуникацию оказывает статус и отношения между людьми.

Формы обращения

Они указывают на статус человека и, говорят о степени доверия, которое испытывает слушающий к говорящему. Звания и формы обращения, кроме того, заставляют людей изменять свое поведение в зависимости от того, к кому они обращаются.

Статус собеседника заставляет нас по особенному к нему относиться, вне зависимости от того, насколько хорошо он справляется с работой в данной должности. Организации не могут существовать без системы должностей и ролей. Нужно, однако, не позволять своим впечатлениям и предположениям мешать нам объективно оценивать человека и его действия.

Тон и окраска голоса

Тембр, окраска и сила голоса, тон произнесения речи, интонационные ударения в огромной степени зависят от того, какие между людьми существуют отношения. Речь, которую мы используем в кругу близких друзей, существенно отличается от речи, используемой нами на работе. Играет роль и место произнесения речи. Если ораторы на политическом митинге и проповедники в церкви с пафосом произносят свою речь, то выступления ученых на научной конференции «сухи» и максимально очищены от эмоций.

На стиль нашего общения на работе большое влияние оказывает культура организации (общие убеждения, ценности работников, способы обращения друг к другу, принятая в организации манера одеваться и т.д.)

Итак, мы рассмотрели ряд факторов, которые влияют на коммуникацию. Знать, как влияют эти факторы на наше общение необходимо для того, чтобы улучшить понимание, как нашего поведения, так и поведения окружающих нас людей.

Ниже мы рассмотрим то, каким образом коммуникацией можно управлять в организации.

2.1.4. Управление коммуникацией

Процесс передачи информации

Основная функция коммуникации - это передача информации. Поэтому эффективность коммуникации зависит от того, какого рода информацию получают служащие организации. Для того чтобы оценить качество информации, т.е.

насколько она полезна?

насколько она правильна?

необходимо рассматривать источники, из которых информация исходит, и способ, которым она собирается и систематизируется.

Оценивать качество информации можно, только анализируя конкретную рабочую ситуацию. Для того чтобы сказать, полезна или бесполезна информация, необходимо знать цели и задачи, стоящие перед людьми, понимать их проблемы, то, что их ограничивает, и что помогает.

Нужно помнить, что информация, которая кажется нам бесполезной, может казаться необходимой нашему собеседнику. Поэтому в процессе общения необходимо стимулировать собеседника к обратной связи, т.е. поощрять его попытки прояснить ситуацию. Кроме того, необходимо также постоянно уточнять, правильно ли воспринимается собеседником передаваемая вами информация.

Нужно также помнить, что после того как человек воспринял и «переварил» информацию, она начинает оказывать влияние на его восприятие, роль, качество принимаемых решений, и качество работы вообще. Если работник достаточно обеспечен адекватной информацией, он больше мотивирован к работе. В противном случае работник будет демотивирован, и станет негативно относиться к работе. С работника, не обеспеченного в достаточной степени информацией, нельзя требовать адекватного исполнения работы.

Таким образом, наладить процесс передачи информации в организации, и обеспечить ее полезность и правильность - одна из основных задач менеджера.

Процесс построения межличностных отношений

Функция передачи информации не является единственной функцией коммуникации. От нее во многом зависит *психологический климат*, который установится в группе.

Эффективность коммуникации в этом смысле измеряется способностью работников находить удовлетворение в работе с коллегами, поддерживать их и т.п. Отношения между работниками имеют огромное влияние на восприятие работниками самой организации, их отношение к выполняемой работе, и на мотивацию вообще.

Поэтому так важны межличностные отношения, которые возникают на работе, и влияние, которое мы оказываем друг на друга. Ценности, потребности и мотивацию людей также важно учитывать, как и содержание того, что говорится, тональность и язык телодвижений, которыми сопровождается речь.

В заключение следует заметить, что процесс передачи и построения отношений имеют место одновременно, и связаны между собой.

Преграды в коммуникации

Потенциальное «узкое место» в коммуникации существует в любой организации. Если необходимо решить какие-либо задачи, то решения руководства должны успешно передаваться. Потенциальные преграды коммуникации включают в себя:

выбор времени: руководитель, который выговаривает рабочему за опоздание через 6 месяцев после события, выбирает, безусловно, не самое лучшее время для этого. Это пример плохого выбора времени, делать это было уже слишком поздно;

перегрузка информацией: никто не может переваривать более чем определенное количество фактов и цифр за один раз. Перегрузка информацией происходит в тех случаях, когда необходимо обработать слишком большие массивы информации в ограниченное короткое время;

культурные различия: если в Соединенных Штатах вы заставляете клиента ждать 30 минут, это означает, что общественное положение этого клиента очень низкое. В Латинской Америке получасовое ожидание - в норме. Срочность и скорость исполнения неотложных дел, принятая в Европе может показаться невежливой на Ближнем Востоке;

словарный запас: ставящий задачу должен знать уровень подготовки того, кому эта задача ставится, и стараться не употреблять незнакомых собеседнику слов;

семантика (смысл, значение слова): важно ясно передать смысл того, чего вы хотите, человеку, который будет выполнять задачу. Жаргон (специализированный язык) может представлять трудность для тех, кто с ним ранее не сталкивался, а замена непонятных слов словами близкими по звучанию может привести к полному искажению смысла;

тон: окрик и злобное рычание начальника не будут способствовать поддержанию хорошего психологического климата в организации и творческому горению работников. Начальственные нотки, командный голос негативно сказываются на дружеских и семейных отношениях;

фильтрация информации: это происходит в тех случаях, когда определенная информация передается от одного человека другому не полностью. Это может происходить случайно (вспомните детскую игру «Испорченный телефон») или преднамеренно;

нехватка доверия и открытости: когда один человек чувствует, что нет доверия и открытости, скажем, со стороны руководства, то этот человек не будет вступать в коммуникацию с легкостью;

зависть: там, где успех в работе одного ведет к зависти со стороны других, коммуникация затрудняется;

озабоченность собственными и другими проблемами: когда мы озабочены, мы слушаем, но не всегда слышим то, что нам говорят;

искажение восприятия: люди иногда формируют неправильные концепции того, что им говорят, на основе предыдущего опыта.

различия в восприятии: люди могут интерпретировать слова по-разному и понимать информацию по-разному в зависимости от предыдущего опыта. Слово «партия» может вызвать один образ у того, кто занимается бизнесом, и совершенно другой образ у тех, кто занимается политической деятельностью.

шум: все, что становится на пути информации, искажает ее, препятствует правильному восприятию.

2.2. Личность в менеджменте

Применительно к теории менеджмента личность можно рассматривать как некую всеохватывающую концепцию, способ, которым конкретный человек понимает мир и свое место в нем, то, что его мотивирует, как он обучается. Менеджеру необходимо знать основные аспекты, составляющие личность, так как личностные факторы существенно влияют на поведение людей на работе. Учет этих качеств необходим руководителю для более успешного обучения и профессиональной адаптации работников, для мотивирования и достижения эффективной деятельности каждого человека и организации в целом. Часто приходится оценивать, например, насколько тип личности работника соответствует работе, которую он выполняет или определять оптимальную роль в условиях группового взаимодействия.

2.2.1. Личность

Личность рассматривается в психологии как носитель сознания и субъект целенаправленной деятельности, как единственное в своем роде соединения черт характера. Применительно к отдельному человеку употребляют три понятия: «индивид», «личность» и «индивидуальность».

Индивид — это человек как представитель вида, то есть в этом понятии подчеркивается биологическое начало в человеке. Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития он становится личностью. На процесс развития личности влияют в единстве наследственные, биологические факторы, социальная сфера и воспитание, собственная активность человека как личности.

Таким образом - *личность* — это сознательный индивид, то есть человек, способный к сознательной организации и саморегуляции деятельности. В процессе развития и социализации человека складывается разносторонняя и многомерная личность, которая стремится стать целостной и целеустремленной.

Для лучшего понимания личности ее рассматривают как функциональную динамическую систему, состоящую из трех основных сфер деятельности. Первая сфера включает в себя *познавательные* процессы: восприятие, память, мышление и др. Вторая - *эмоционально-волевые* процессы и обеспечивающую способность к саморегуляции деятельности и управлению деятельностью других людей. Третья сфера - *коммуникативная*, которая реализуется в общении и взаимодействии с другими людьми.

Человек как личность также обладает такими свойствами, которые непосредственно определяют его *индивидуальность*, индивидуальную неповторимость, — темпераментом, характером, направленностью и способностями.

Человек всегда проявляет свои индивидуальные качества в процессах трудовой деятельности и общения. Рассматривая каждого работника организации с точки зрения его индивидуально-психологических свойств, мы подходим к нему как к индивидуальности, то есть личности, в чем-то сходной с другими людьми, в то же время своеобразной и неповторимой. Каждый человек как личность обладает системой индивидуальных качеств, но одним людям удается максимально полно проявить их в своей деятельности, у других же индивидуальность проявляется слабо.

2.2.2. Врожденность и социализация

Структура личности формируется в процессе формирования и развития психики отдельного человека, начиная от природных задатков и кончая внешними социально и личностно опосредованными формами поведения. Таким образом, *личность* можно представить как многоуровневую систему, объединяющую в себе психофизиологический, психологический и социально-психологический уровни. Все указанные уровни структуры личности интегрируются в единое целое.

На основе анализа структуры личности и свойств индивидуальности можно составить психологический портрет человека, позволяющий дать ему качественную оценку.

Кратко охарактеризуем основные познавательные (когнитивные) процессы и индивидуально-психологические свойства личности.

Познавательные (когнитивные) процессы личности. В условиях управления и общения люди оценивают друг друга, прежде всего по уровню интеллекта, образуемого системой познавательных процессов. В частности, каждый руководитель должен быть требователен к качествам собственного интеллекта, а также к умственным способностям своих подчиненных при оценке их соответствия должности и характера выполняемых ими производственных задач.

Познавательные процессы, или когнитивные (от лат. — познание), — это система психических функций, обеспечивающих отражение, познание субъектом явлений объективного мира. В эту систему обычно включают сенсорные процессы, память, мышление, речь, внимание и воображение.

1. Сенсорные процессы (ощущение и восприятие), которые служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. ***Ощущение*** обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т.д. ***Восприятие*** отражает целостные образы объектов — человека, животных,

растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т.п.

Руководителю необходимо учитывать некоторые *особенности восприятия* как процесса получения информации и формирования целостного образа предметов и явлений.

1) *Информация усваивается человеком в объеме 10—40%* при воздействии только на слуховой анализатор, без выраженного эмоционального позитивного отношения и без участия оперативного мышления.

2) На 50—60% *запоминается и воспроизводится* информация, усвоение которой происходило посредством одного анализатора (например, только на слух), вне выраженного эмоционального отношения и лишь при частичном включении оперативного мышления (осмысления).

3) *Информация в объеме 70—90%* запоминается и активно воспроизводится (без подсказки), когда ее понимание более эмоционально окрашено и воспринимается она по нескольким информационным каналам (зрительному, слуховому, мышечному) с включением оперативного мышления.

При этом необходимо учитывать, что посредством зрения человек получает около 80% информации из окружающего мира, а на слух — только 10% информации.

Также материал лучше усваивается, когда он *связан с личным опытом*, примерами. Большое значение для усвоения имеет ярко выраженная *практическая направленность* информации.

В целом познавательные процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированности у людей определяет их важные профессиональные способности узнавания и различения объектов разнообразных модальностей, воздействующих на различные анализаторы.

Поэтому необходим профотбор людей для специфических видов деятельности, где нужны способности к безошибочному восприятию различных сигналов: световых, звуковых и др.

2. Память - это процесс, который служит для запоминания, сохранения и последующего воспроизведения в форме словесных отчетов и действий тех знаний, которые были усвоены в прежнем опыте человека. Память позволяет человеку в пределах его субъективного пространства соединять прошлый, текущий и предстоящий планы его деятельности и тем самым участвует в процессах прогнозирования.

По временному параметру различают мгновенную (сенсорную), кратковременную (оперативную) и долговременную память, которые образуют единую систему переработки информации человеком. Учет закономерностей этих видов памяти необходим для эффективной организации учебной и профессиональной деятельности. Например, для кратковременной оперативной памяти важна четкая дозировка материала (от 5 до 7 сигналов на одно предъявление). Для успешной работы долговременной памяти необходимы:

- смысловая переработка запоминаемого материала;
- включение запоминаемого материала в активные формы практической деятельности (решение профессиональных задач);
- адекватная мотивация (наличие интересов, включение эмоциональных переживаний и т.п.);
- систематизация усвоенного материала.

Объем предъявляемой информации и скорость забывания находятся в обратной пропорциональной зависимости. Необходимо не перегружать внимание и память человека.

Процесс сохранения информации в памяти показывает кривая **Эббингауза**. Через час в памяти остается 50% полученной учебной информации (на основе механической памяти). Первое повторение необходимо через 40 минут после заучивания. В первый день — 2—3 повторения, 2-й день — 1—2 повторения, 3—7-й день — по 1 повторению.

3. Мышление - это система процессов, осуществляющих отражение объектов в их закономерных связях и отношениях, их понимание, прогнозирование, принятие решений.

Мышление включает в себя такие *операции*, как анализ и синтез, сравнение и различение, абстрагирование, обобщение, систематизация, конкретизация. Благодаря

мышлению человек познает законы природы и общества, способен планировать свою деятельность, сознательно управлять техникой, воздействовать на природу, сознательно управлять своей деятельностью и действиями других людей. Мышление — это всегда решение каких-то проблем, поэтому для его развития необходимо уметь создавать проблемные ситуации в профессиональной деятельности как руководителей, так и подчиненных. Решение разного рода профессиональных задач требует по преимуществу разных типов мышления — образного, практического или теоретического. Например, если для водителя транспортного средства необходимо образное и практическое мышление, то для руководителей верхних уровней — высокоразвитое теоретическое мышление.

4. Речь - это система процессов, обеспечивающих передачу и усвоение информации, социальное управление людьми, самосознание и саморегуляцию деятельности. Обязательным качеством руководителя должна быть высокая культура речи, владение устной и письменной речью, умение использовать речь как средство общения, убеждения и руководства людьми.

5. Внимание - это особая форма ориентировочной деятельности, которая позволяет человеку в условиях обучения и профессиональной деятельности выделять и четко воспринимать объекты на фоне окружающей среды. При организации профессиональной деятельности важно учитывать свойства внимания человека: объем, устойчивость, помехоустойчивость, распределение, переключение, которые могут выступать в качестве профессиональных способностей (например, в деятельности спортсменов, операторов и др.). Устойчивость внимания — важнейшее условие продуктивности учебной и практической деятельности, наблюдательности. Отсутствие указанных свойств внимания — одна из основных причин аварийных ошибок в управлении техникой и людьми.

6. Воображение - это процесс формирования новых образов на основе переработки образа памяти, то есть прошлого опыта субъекта. Воображение — основа творчества, изобретательства, предвидения возможных событий. Для активизации воображения как способности к творчеству и предвидению необходимы:

- тренировка сотрудников в воссоздании определенных производственных ситуаций (успешных или аварийных) по их описанию;
- предотвращение вымышленных ситуаций, самоконтроль мышления;
- развитие прогностических способностей в предвидении аварийных или конфликтных ситуаций и их возможных последствий.

2.2.3. Характер и темперамент

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способности.

1. Темперамент - это сочетание индивидуальных психофизиологических характеристик нервной системы человека, определяющих динамическую сторону поведения. Темперамент - это совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов и поведения человека, их силу, скорость, возникновение, изменение и прекращение.

К числу собственно личностных качеств человека темперамент можно отнести в определенной степени условно, так как он представляет собой в большей степени физиологическую, индивидуальную особенность человека. Особенности темперамента в своей основе биологически обусловлены и являются врожденными.

Тем не менее, темперамент оказывает существенное влияние на формирование характера и поведения человека, его деятельность, иногда определяет его поступки, его индивидуальность. В связи с этим учет особенностей темперамента важен в управлении, деятельности по управлению персоналом.

Согласно классификации **Гиппократа—И.П.Павлова** выделяются 4 основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. По классификации же **К.Юнга—Г.Айзенка**, выделяются следующие 4 типа: экстраверты высокотревожный и малотревожный, интроверты малотревожный и высокотревожный.

Согласно **И. П. Павлову** каждый темперамент в своей основе имеет определенный тип нервной системы, то есть сочетание основных ее свойств: силы нервных процессов, их уравновешенности и подвижности. Темперамент обладает определенным набором психологических проявлений в деятельности человека: активность, реактивность, динамичность, эмоциональность, тревожность, чувствительность и др.

Учет свойств темперамента важен при осуществлении воздействия на работника в процессе управления персоналом, а также для профессионального отбора людей к тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. Следует помнить, что, определяя динамические стороны поведения, деятельности человека, темперамент не определяет ее социальную направленность. Поэтому следует говорить о характеристиках темперамента не как о положительных или отрицательных, а как о более или менее благоприятных и своеобразных в отношении их влияния на индивидуальный стиль деятельности.

Поскольку темперамент есть устойчивая природная основа поведения индивида, следует стремиться не к переделке типа, а к нахождению для человека с определенным темпераментом наиболее подходящих способов реализации его качеств, благоприятных для конкретного вида деятельности; ибо каждый человек, занимаясь выполнением определенных профессиональных задач, вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности. Однако люди приходят к этому оптимальному результату за счет различных нервно-психических затрат.

Поэтому при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется человек с тем или иным типом темперамента.

Холерик - сильный, неуравновешенный, возбуждаемый тип, высокотревожный экстраверт. Он наиболее продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т.п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Люди холерического темперамента — активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом — героями и рыцарями. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Сангвиник - сильный, уравновешенный, подвижный тип, малотревожный экстраверт. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они малопродуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видов деятельности.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Флегматик - сильный, уравновешенный инертный тип, малотревожный интроверт. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях деятельности. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации в конфликтных и стрессовых ситуациях. Мало пригоден он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения,

продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе; и если в войны ввязываются сангвиники, воют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Меланхолик - слабый тип нервной системы, высокотревожный интроверт. Это сложный, высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и «щадящего» образа жизни. Мало пригоден к нервным перегрузкам, к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; не конфликтен, но беззащитен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать. Не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность, исполнительность.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. По телосложению они чаще астеники - хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

В ходе управления представителей указанных типов темпераментов следует подходить, опираясь на **следующие принципы**:

— «Ни минуты покоя» — в подходе к холерику, учитывая его высокую активность и инициативность. Он должен быть все время загружен работой, решением производственных или учебных задач, иначе он может использовать свою энергию неадекватно.

— «Доверяй, но проверяй» — в подходе к сангвинику, обладающему оптимизмом и жизнерадостностью, общительному и эмоциональному, но в то же время склонному к рассеянности и торопливости в выполнении производственных задач.

— «Не торопи» — в подходе к флегматику, который обладает терпеливостью, старательностью, но надежен только в неторопливом, стабильном и не стрессовом режиме работы.

— «Не навреди» — в подходе к меланхолику, который способен вполне продуктивно работать только в благоприятных условиях, надежен в условиях быстрой переадаптации, нервно-психических перегрузок, эмоционально травмирующих его.

Существует точка зрения, что темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с *инстинктами человека*. Инстинкты — это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека — качественно иная, чем у животных, программа адаптации. Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода — базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты — исследовательский инстинкт и инстинкт свободы — обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивает самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее.

2. Характер - это индивидуальное сочетание устойчивых черт, психических особенностей человека, обуславливающих типичные для данного человека способы поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах и определяющих отношение личности к окружающей действительности.

Характер - это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Чтобы формировать характер, нужны определенные усилия; нужен другой человек (родитель, образец, идеал для подражания); нужны средства формирования - внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства: самоубеждения, самообман, собственные усилия самосовершенствования.

Структура характера рассматривается прежде всего по сложившимся у человека типам отношений:

- отношение к другим людям (например доверчивость—недоверчивость, сочувствие—безразличие, щедрость—скупость и т.п.);
- отношение к самому себе (самооценка и уровень притязания, самокритичность, скромность, гордость и др.);
- отношение к деятельности (трудолюбие—лень, ответственность—безответственность и др.);
- отношение к коллективу, к обществу в целом (общительность-замкнутость, принципиальность—беспринципность, целенаправленность, убежденность и др.).

В отличие от темперамента как динамической стороны поведения, характер позволяет оценить содержательную социальную сторону поведения субъекта, его ценностные ориентации.

Характер является результатом *индивидуального развития личности* в связи с закреплением в поведении индивида различных проявлений психических процессов: познавательных, эмоциональных и волевых. Потому в связи с генезисом характера различают три группы черт:

1. интеллектуальные черты (критичность, наблюдательность, мечтательность и др.);
2. эмоциональные черты (чуткость, тщеславие, честность и др.);
3. волевые черты (целеустремленность, принципиальность, настойчивость и др.).

По отношению к уровню нормы характер может быть:

- нормальным, сбалансированным, то есть отвечать адекватными реакциями на различные стимулы;
- акцентуированным, с чрезмерным проявлением некоторых черт (например, экзальтированность, неуправляемость и др.);
- психопатическим, когда некоторые черты проявляются на уровне патологии.

У 20—50% людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекосяк» характера, *акцентуация характера*, в результате ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты. Выраженность акцентуации может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда приходится задумываться, нет ли болезни психопатии. *Психопатия* — болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Но, в отличие от психопатии, акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме. Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей (50—80%), чем у взрослых, поскольку именно эти периоды жизни — наиболее критические периоды для формирования характера, для проявления своей неповторимости, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в неврозы или психопатии.

Любое качество характера, даже самое замечательное, когда получает чрезмерное развитие, начинает приобретать некий негативный оттенок, усложнять жизнь самому человеку и его окружению, обуславливать «трудный», «тяжелый» характер. Так, даже такое чудесное качество, как жизнерадостность, активность, при своем переизбытке

обуславливает «трудный гипертимный характер». Это постоянно веселые, беспечные, жизнерадостные люди, у которых хорошее настроение независимо от обстоятельств жизни («патологический счастливчик»), повышенная активность, энергичность, но направленная часто на неадекватные цели (алкоголизм, наркотики, беспорядочные сексуальные связи, хулиганство). Деловые отношения с такими людьми поддерживать очень трудно, так как они не выполняют обещания, их интересы неустойчивы, они терпеть не могут замечаний, критики, у них нет границ между дозволенным и недозволенным.

2.2.4. Влияние личностных качеств на деятельность менеджера

Направленность личности - это проявление личностных, деловых, жизненных устремлений и побуждений человека. Направленность также понимают как совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность человека и относительно независимых от текущей ситуации. **Структура направленности** складывается из следующих компонентов:

- *потребности* (естественные и социальные как выражение нужды человека в определенных объектах, необходимых для его физического существования и культурного развития);
- *мотивы* - «опредмеченная потребность» (**А. Н. Леонтьев**) — предмет, материальный или идеальный, побуждающий и определяющий выбор деятельности, ради *которого он и* осуществляется; осознаваемая или неосознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности;
- *интересы* - форма познавательной направленности, влияющей на выбор профессии, занятие определенной должности в коллективе и т.д.;
- *идеалы* - ориентация на конкретные образцы поведения, на эталоны профессиональной деятельности.

Способности - это свойство личности, определяющее ее пригодность и готовность к усвоению и осуществлению определенных видов деятельности, успешному решению учебных, производственных и творческих задач.

Выделяют различные **виды способностей**. По отношению к деятельности различают:

- *общие* способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.);
- *специальные* (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (учебной, спортивной, трудовой). Например, управленческая деятельность требует от руководителя таких способностей, как коммуникативность, решительность, настойчивость, лидерство, наблюдательность, тактичность и др.

По элементам новизны в выполняемой деятельности различают способности исполнительные и творческие (например работа чертежника и конструктора).

По уровню сформированности различают:

- *задатки* как природную основу способностей;
- *одаренность* — благоприятное сочетание задатков для какой-либо деятельности;
- *способности* — качества личности, обуславливающие успешность овладения и выполнения определенной профессиональной деятельности;
- *талант* — комплекс высокоразвитых способностей, определяющий возможности выдающихся достижений в избранной деятельности;
- *гениальность* — высшая степень развития таланта, проявляющаяся в разработке новых отраслей науки, искусства, практической деятельности.

Способности не являются готовым природным даром человека, ибо в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом. Способности можно определить только методами анализа конкретной деятельности субъекта, оценки ее успешности, целенаправленности, тестированием и т.п. Но это всегда должен быть рационально подобранный комплекс методов. Являясь необходимым условием успешного выполнения определенной деятельности, способности в то же время развиваются в процессе этой деятельности в связи с условиями ее организации. Например, успешность участия сотрудников производственной группы в деловой игре зависит от их интеллектуальных способностей: сообразительности, оперативности памяти и мышления

и т.п., но само участие в деловых играх как формах активного обучения стимулирует дальнейшее развитие интеллектуальных качеств, их переход на более высокий уровень активности.

2.3. Восприятие и процесс коммуникации в менеджменте

2.3.1. Восприятие: основные понятия

Информация, которую мы получаем через органы чувств (зрения, слух и т.д.) называется *ощущением*. Процесс получения информации можно назвать *восприятием*. Если в результате ощущения человек получает знание об отдельных свойствах предмета, то восприятие дает целостный образ предмета или явления. Кроме ощущений, восприятие включает преобразования информации, дающейся нам в ощущениях, прошлый опыт человека в виде представлений и знаний.

На восприятие нами информации об окружающем нас мире, и обществе, в котором мы живем, влияют многие факторы, например, наши убеждения, прошлый опыт, исповедуемые нами ценности, настроение, физическое состояние. Каждый из нас имеет свой собственный взгляд на мир, который влияет на наше поведение. Наши убеждения и ожидания влияют на то, как мы понимаем происходящее вокруг нас. Менеджеру необходимо помнить о том, что люди по-разному воспринимают мир, и различия в восприятии часто является причиной серьезных проблем.

От восприятия зависит и то, какую информацию человек принимает, а какую отвергает. Если, например, у человека сложилось определенное мнение о чем-либо или о ком-либо, он будет принимать информацию, поддерживающую это мнение, и игнорировать информацию, опровергающую его. То есть, люди имеют склонность отбирать, «фильтровать» информацию, которая соответствует их точке зрения. Восприятие событий и информации, как известно, влияет не только на понимание ими происходящего, но и на их последующее поведение.

Очень часто менеджеру приходится оценивать людей, основываясь на неполной информации. Если мы ограничены во времени или в информации, то обычно относим человека к той или иной категории на базе своего личного опыта. Человек, который пришел на собеседование при поступлении на работу в костюме, будет восприниматься комиссией не так, как человек, который пришел в джинсах и футболке. И это не зависимо от способности выполнять работу, о которой идет речь. Однако это первое впечатление повлияет на то, какие вопросы будут задаваться на собеседовании, и как будут восприниматься ответы.

Таким образом, мы можем говорить о стереотипах (возникают при невозможности получить дополнительную информацию о воспринимаемом; человека относят к той или иной категории на основании своего прошлого опыта) и предубеждениях (человека относят к определенной категории на основании неполной информации, и любая информация, которая не согласуется с уже сложившимся мнением, игнорируется). Стереотипы и предубеждения относятся к искажениям восприятия, о чем мы поговорим немного позже.

2.3.2. Факторы, влияющие на восприятие

Личные убеждения, ценности

Убежденный последователь одной политической партии будет предубежденно относиться к представителям конкурирующей партии и наоборот. То же происходит и во взаимоотношениях представителей различных религиозных конфессий. Поэтому законодательно ограничивается политическая и религиозная деятельность в организациях. И менеджеру необходимо следить за тем, чтобы личные убеждения и верования работников не мешали выполнению задач организации.

Текущие потребности и чувства

На восприятие и поведение людей большое влияние оказывают события недавнего прошлого и текущие события. Например, работник, который боится потерять работу, вряд ли станет критиковать своего начальника.

Ожидания

По-разному воспринимают зрители широко разрекламированного политического деятеля и незнакомого человека. Верующие с благоговением слушают проповедника своей общины, но его речи мало затрагивают представителей другой религиозной организации. Ожидания влияют на наше восприятие и поведение. Знание этого необходимо для того, чтобы мы могли критично относиться к своим суждениям о людях, и основывать эти суждения не на наших представлениях, а на анализе фактического поведения человека.

Ситуация

Человек, одетый в вечерний туалет, не будет выделяться в ночном клубе. Однако, если тот же самый человек придет утром на работу в той же одежде, это не останется незамеченным. Ситуация влияет на наше восприятие, и, соответственно, поведение. Наиболее ярко проявляется этот эффект при первом впечатлении.

К ситуационным факторам относятся время, месторасположение, окружение и т.д.

2.3.3. Искаженное восприятие

Каждый из нас формирует в своем сознании определенное представление о мире, которое мы считаем правильным. От того, каким мы видим и представляем мир, от нашего мировоззрения зависит наше поведение. Но как уже упоминалось выше, наш взгляд на мир очень субъективен (мы отбираем информацию, подтверждающую, наши предположения и убеждения, и игнорируем информацию, опровергающую их). Это приводит к искажениям восприятия. К искажениям восприятия относятся: стереотипы и предубеждения, эффект Нимба и Рогов, «груз» прошлого опыта, проецирование и выборочное восприятие.

Рассмотрим их более подробно:

Стереотипы и предубеждения

Схематический, стандартизированный образ или представление о явлении или объекте, очень упрощенное, но обладающее большой устойчивостью. Образно говоря, стереотипы можно назвать социальной стенографией, скорочтением. Они позволяют нам быстро ориентироваться в обществе, но нередко приводят к ошибкам, к поверхностной оценке человека.

Если мы располагаем небольшим количеством информации о людях, то склонны относить их к той или иной категории, и делаем это не задумываясь, подсознательно. Общеприняты стереотипы студента, профессора, артиста, шофера или банкира. Относя человека к определенной категории, мы приписываем ему качества, присущие этой категории людей, забывая об индивидуальных различиях. Впоследствии мы ожидаем от человека поведения, соответствующего той категории, к которой мы его отнесли. Например: работник отдела кадров воспринимается обычно как бюрократ.

Английские исследователи заметили, что в объявлениях о приеме на работу работодатели часто ограничиваются возраст претендентов на место (не старше 40 лет). Оказалось, что такое возрастное ограничение встречается в 90% объявлений. Причиной было то, что работники старшего поколения воспринимались руководством компаний, как менее ловкие и сообразительные, менее выносливые, и неспособные работать с молодыми служащими. Характерно это и для нашего бизнеса.

Существует, однако, целый ряд противоположных доказательств. Например, они часто более добросовестны и дисциплинированы, принимают более взвешенные решения, более способны устанавливать хорошие отношения с коллегами, на них всегда можно положиться.

Таким образом, работники старшего и младшего поколений были отнесены к разным категориям, и на основании этих стереотипов и предубеждений принимались решения о приеме на работу. В результате этого искажения восприятия организации лишаются ценных работников.

Эффект «Нимба» и эффект «Рогов»

Хорошо справляющегося со своей работой продавца, часто назначают менеджером по продажам. При этом упускается из вида то, что менеджеру по продажам, кроме навыков по реализации товара, необходим целый ряд других навыков (умение управлять людьми, заниматься организацией процесса торговли и т.д.).

Таким образом, высоко оценивая способности служащего продавать товар, руководство автоматически предполагает наличие у него других способностей, которыми данный служащий может и не обладать. Искажения восприятия такого рода называется «эффект «Нимба». Давая высокую оценку одному качеству человека, мы автоматически распространяем эту высокую оценку на его другие качества. (Например: хороший офицер, значит, сможет быть хорошим предпринимателем).

Противоположностью «эффекта «Нимба», является «эффект «Рогов» - низкая оценка одного качества распространяется на другие. (Например: этот слушатель не знает бухгалтерии, следовательно, он не знает и менеджмент).

Здесь же следует заметить, что мы подсознательно лучше относимся к людям, которые чем-то похожи на нас самих (из одного с нами окружения, бывали в тех же местах, где и мы и т. п.).

«Груз» прошлого опыта

Представления о людях, сформировавшиеся у нас на основании прошлого опыта, значительно влияют на наше поведение. Если, например, работнику пришлось работать только с менеджерами, которые вели себя агрессивно по отношению к подчиненным, то, начав работать на новом месте, он будет ожидать от своего нового менеджера агрессивного поведения. И каждый раз, когда менеджер захочет к нему обратиться, этот работник будет принимать защитную позицию еще до того, как менеджер начнет говорить. Таким образом, работник своим поведением и отношением сам вызовет агрессивное поведение менеджера, и его представление о том, что менеджеры всегда агрессивны, еще раз подтвердится, хотя причиной этого будет он сам. В работе организаций это явление является частой причиной конфликтов, и создает трудности в отношениях менеджер-подчиненный.

Проецирование

Проецирование имеет место тогда, когда люди приписывают свои чувства и взгляды другим людям. Если служащий не доверяет своему начальнику, то вполне вероятно, что он будет думать, что начальник не доверяет ему. Это может быть совсем не так, но такое восприятие служащим своего начальника, безусловно, окажет влияние на поведение первого, а впоследствии, и последнего.

Еще один пример: люди, склонные к неискренности, обычно видят такими же и других людей.

Выборочное восприятие

Окружающий нас мир полон различной информации, и просто физически невозможно воспринимать ее полностью. Поэтому наше внимание и восприятие является избирательными. Выборочное восприятие означает, что мы слышим только то, что хотим слышать, и видим только то, что хотим видеть.

2.3.4. Восприятие и улучшение коммуникации

Очень часто искажения восприятия происходят от недостатка информации. Следовательно, доступ к информации, улучшение коммуникации помогает избежать искажений восприятия. С этим связана и проблема обратной связи - контроля адекватности восприятия. Общаясь с подчиненными менеджеру необходимо быть уверенным, что они правильно воспринимают то, что менеджер хочет сказать. Одной из функций менеджера является, также, сведение к минимуму искажений восприятия персоналом друг друга. Для этого нужно улучшать коммуникацию, четко определять задачи и роли, создавать атмосферу искренности и открытости в рабочей группе.

Два американских ученых - **Джо Люфт** и **Генри Ингэм** разработали схему, называемую **Окно Джогари** (рис.2.1.). Она помогает понять различие между нашим самовосприятием и тем, как нас воспринимают другие люди.

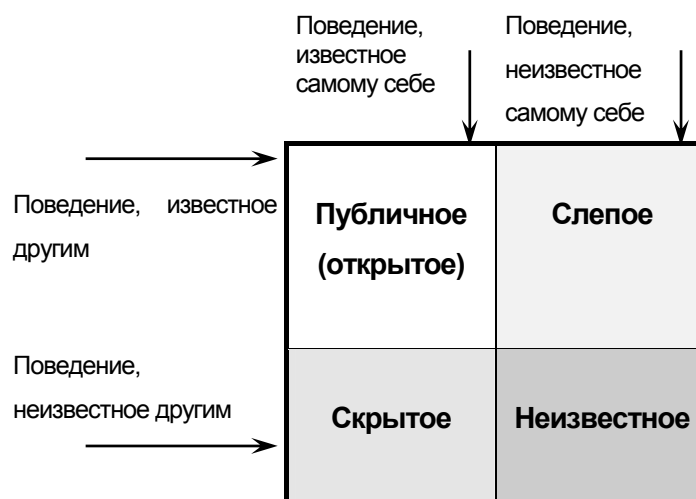


Рис. 2.1. Окно Джогари

Эта схема помогает понимать и бороться со стереотипами, выборочным восприятием, эффектами «Нимба» и «Рогов» и другими нарушениями восприятия.

В процессе обучения в группе мы осознанно открываем некоторые аспекты своей личности другим, что составляет наше *открытое* поведение.

Но существуют также чувства и взгляды, которые мы не хотим открывать другим - это *скрытая* область.

С другой стороны, окружающим могут быть заметны особенности нашего поведения, которые мы сами не осознаем. Такое поведение называют *слепым*. Слепое поведение может включать в себя манеры, жесты, телодвижения, тон голоса и т. п.

Кроме того, существует и область *неизвестного* поведения - аспекты нашего поведения, о которых мы ничего не знаем, но они заметны окружающим и, естественно, влияют на наше поведение. Сюда относится, например, сон.

Итак, целью отдельного человека является уменьшение области «скрытого» поведения через самораскрытие, и уменьшение зоны «слепого» поведения через обратную связь от других.

Целью группы является установление атмосферы открытости и доверия с тем, чтобы область «скрытого» и «слепого» поведения уменьшалась, а зона открытого поведения, напротив, увеличивалась.

2.4. Мотивация работника

2.4.1. Мотивации: основные понятия

Мотивации (или побуждения), с точки зрения психологии, это причины того или иного осознанного поведения людей.

С точки зрения менеджмента подходит к определению этого понятия **М. Мескон**, который определяет мотивацию как *процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации.*

В учебнике **Зайцевой О. А.** (1998) мотивация, в организационном контексте, определяется как *процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.*

По своей сути, мотивация является сочетанием потребностей, вознаграждений и восприятия. Люди приходят на работу, чтобы удовлетворить ряд своих потребностей - в деньгах, общении и т. д. Организация, в свою очередь, предлагает ряд вознаграждений, которые должны удовлетворить потребности работника: зарплату, слаженный рабочий

коллектив и т.д. Потребности работника и вознаграждения, предоставляемые организацией, пересекаются настолько, насколько организация знает о потребностях своих работников и может удовлетворить их.

Простейшая модель мотивации показана на рис. 2.2. и состоит из трех компонентов: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей. Конечно, процесс мотивации, как и всякий процесс должен иметь обратную связь, то есть быть циклическим.

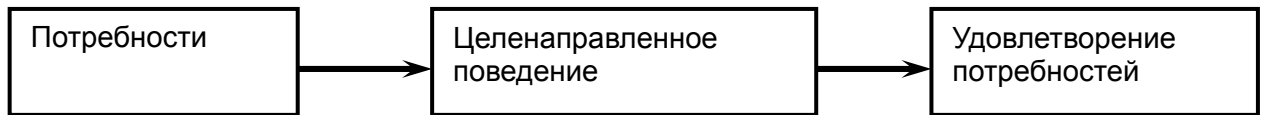


Рис. 2.2. Схема процесса мотивации

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию *целенаправленного поведения*. Одним из таких вариантов и является работа в какой-либо организации. Задача менеджера, который должен мотивировать рабочих, заключается в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу.

Термин *удовлетворение потребностей* отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено.

Изучение мотивации представляет собой определенную сложность. Во-первых, потому, что мотивация человека меняется со временем, а также потому, что мотивация людей различна. Во-вторых, потому, что человек в течение длительного времени может исполнять одну и ту же работу с одинаковой эффективностью, но мотивация, стоящая за его поведением, может быть разной. Кроме того, человека мотивирует не одна, а целый комплекс различных причин, что существенно усложняет задачи менеджера.

Мотивация персонала является одной из основных задач менеджера. Ему необходимо знать, что мотивирует людей в работе, почему и как меняется их мотивация, и каким образом можно повысить мотивацию персонала.

Поскольку восприятие субъективно, и поэтому часто подвержено ошибкам, менеджеры должны поощрять обмен взглядов и мнений, налаживать эффективную постоянную коммуникацию, ставить перед персоналом четкие цели, и ясно определять какое вознаграждение последует за какую работу. Если не принять этих мер, то последует снижение удовлетворенности персонала работой и, следовательно, снижение эффективности труда.

2.4.2. Индивидуальные различия в удовлетворении потребностей

Культурные: различия в обычаях, обрядах, моральных нормах и законах определяют способ удовлетворения таких потребностей, как, например, секс и голод. Фундаментальные исследования в этом направлении провел в начале XX столетия **Макс Вебер**, которые отражены в его знаменитой работе «Протестантизм и дух капитализма».

Различия в восприятии: в общем люди воспринимают мир через призму своих наименее удовлетворенных потребностей. Например, голодающий воспринимает яблочный сад скорее как источник пищи, а не как украшение ландшафта.

Индивидуальные: люди обладают различными физическими и интеллектуальными способностями. Это все влияет на способ удовлетворения потребностей. Один человек достигает большего удовлетворения от интеллектуальной самореализации, а другой путем победы в спортивном состязании.

Менеджеру необходимо ориентироваться на индивидуальные различия в удовлетворении потребностей. Но, кроме того, необходимо учитывать то, что со временем потребности, а, следовательно, и мотиваторы человека меняются. Новые работники, кроме того, вообще требуют меньше мотивирования, чем те, кто уже проработал длительное время.

Конфликт потребностей

Человек очень часто имеет желание удовлетворить несколько потребностей сразу и обнаруживает, что если удовлетворить одну потребность, то другую удовлетворить уже невозможно.

Рано или поздно, приходится делать выбор и оценивать свое решение. Польза, полученная от удовлетворенной потребности, и недостатки от неудовлетворенной могут преувеличиваться в глазах человека. Например, вы хотите сохранить свою работу, и тогда приходится работать так, как вам не нравится, или работать дольше, что негативно сказывается на вашей личной семейной жизни.

2.4.3. Стимулы и вознаграждения, предоставляемые работнику

Их условно можно разделить на три большие группы:

1. Материальные вознаграждения
2. Психологические вознаграждения
3. Социальные вознаграждения

К этим трем, традиционно выделяемым в менеджменте группам следует добавить и *духовные* стимулы и вознаграждения.

Материальные вознаграждения

Это зарплата, премии, бесплатное медицинское обслуживание, оплата расходов на транспорт и т.п. Это конкретные вещи, но они могут частично являться и психологическими и социальными стимулами, т.к. говорят о статусе работника.

Психологические стимулы и вознаграждения

Это признание, уважение, ответственность, внутреннее удовлетворение от выполненной работы. Сюда же входит разнообразие выполняемой работы и степень интереса, которую она вызывает. Психологическое вознаграждение может также состоять в положительной оценке сотрудниками способности работника, доверия ему.

Материальные и психологические стимулы во многом пересекаются. Служебная машина с одной стороны представляет собой материальное вознаграждение, а с другой стороны - психологическое, так как демонстрирует статус того, кто ею пользуется. Такое признание положения в компании для многих является очень мотивирующим.

Социальные вознаграждения

Поскольку работа является общественной, коллективной деятельностью, организация предоставляет работнику возможность общения, что стимулирует работу и обогащает жизнь человека.

Социальные стимулы и вознаграждения пересекаются с психологическими. Для нормального развития личности, ей необходимо общаться с другими людьми, и получать от них обратную связь (оценка действий, признание, уважение, любовь). Работа обеспечивает возможность удовлетворять многие из этих потребностей

Духовные вознаграждения

Духовные стимулы и вознаграждения или стремление к самореализации в духовной сфере характерны как приоритетные для незначительной части работников.

* * *

Знание факторов, которые влияют на мотивацию и удовлетворение от работы, важно при определении вознаграждений, предлагаемых работником и условий их работы.

2.5. Теории мотивации и мотивационные системы

2.5.1. Этапы процесса эволюции систем мотивации

Рассмотрим некоторые из целого ряда существующих теорий мотивации, и определим их влияние на понимание поведения людей на работе. Один из способов классификации теорий мотивации - это деление их на *теории удовлетворения* («Что мотивирует людей?») и *теории процесса* («Как мотивируются люди?»).

Кроме того, существуют и более современные теории - *процессуальные*. Они основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

2.5.2. Теории мотивации

Теории удовлетворения:

1). Иерархия потребностей по Маслоу

Потребности людей, как считал **А. Маслоу**, расположены по следующей иерархии.



Рис. 2.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Чем ниже по иерархии расположена потребность, тем насущнее для человека ее удовлетворение. То есть наиболее важные потребности находятся внизу пирамиды. Удовлетворение основных потребностей связано с физическим выживанием человека. После того, как удовлетворяются эти потребности, человек переходит к удовлетворению потребностей более высоких уровней, т.к. последние становятся более значимыми.

Эта теория дает достаточно полное представление о потребностях человека. Но сама иерархия выглядит у разных людей по-разному. Для одних, например, удовлетворение потребностей самооценки и уважения важнее удовлетворения потребностей безопасности. Вместе с тем, у некоторых людей могут отсутствовать потребности некоторых уровней. Кроме того, одинаковые стимулы и возможности иногда используются, чтобы удовлетворить потребности разных уровней. К таким стимулам относятся, например, деньги.

2). Модификация теории Маслоу

Альдерфер предложил модификацию теории, основанную на трех уровнях потребностей:

Потребности существования - примерно эквивалентные физиологическим и защитным потребностям по Маслоу.

Потребности отношений - включая эмоциональные потребности и те аспекты потребностей уважения, которые касаются личных взаимоотношений.

Потребности роста - включая потребности самовыражения и те аспекты потребностей уважении, которые касаются личных усилий.

Эта теория следует теории Маслоу в том, что после удовлетворения одного уровня потребностей, человек переходит к потребностям более высокого уровня, то есть следующий уровень становится важным. Но эта теория добавляет еще одно предложение, что в случае если уровень удовлетворен не полностью, то уровень более низкого порядка тоже приобретает значение. Например, неудовлетворенность в повышении на службе (потребность роста) может вызвать большее желание общественного участия (потребность отношений).

3). Теория двух факторов Герцберга

Проводя исследование мотивации, **Фредерик Герцберг** пришел к заключению о том, что существует две различные группы факторов, которые влияют на мотивацию.

К первой группе он отнес факторы, относящиеся к контексту работы и рабочему окружению. Назвал он эти факторы *гигиеническими*. В случае отсутствия эти факторы приводят к неудовлетворению. Если работник считает эти факторы удовлетворительными, то они приводят мотивацию к «нулю», когда нет неудовлетворения, но нет и мотивации. Гигиенические факторы Герцберг характеризует, как необходимые условия мотивации, и относит к ним:

- условия работы
- политику компании
- деньги (зарплату)
- межличностные отношения
- стиль управления

Вторую группу факторов Герцберг назвал *мотиваторами*. Эти факторы служат мотивации отдельного работника для более эффективного выполнения работы. Они относятся к содержанию работы, и включают в себя:

- признание заслуг и достижений
- суть работы (интерес, сложность и т. д.)
- ответственность
- рост и продвижение

Герцберг считает, что эти группы факторов качественно отличаются друг от друга, и оказывают на работника разное влияние. Но мотивирует работника только сочетание гигиенических факторов и мотиваторов. Гигиенические факторы примерно соответствуют нижним уровням иерархии потребностей по Маслоу, а мотиваторы - верхним.

Еще раз подчеркнем, что гигиенические факторы отличаются от мотиваторов тем, что мотиваторы обеспечивают удовлетворение от работы, в то время как «гигиенические» факторы не удовлетворяют, а только снимают неудовлетворенность. С другой стороны, если гигиенические факторы не удовлетворяют работника, то снизить степень его неудовлетворенности, посредством мотиваторов невозможно, это можно сделать, только изменяя гигиенические факторы.

Интересно, что Герцберг относит деньги к гигиеническим факторам. Ведь, если зарплата, получаемая на работе, не устраивает работника, то это вызывает его неудовлетворенность. В то же время, если зарплата работника устраивает, это не мотивирует его работать лучше.

Эта теория оказала значительное влияние на практический менеджмент, создание условий работы и структурирование самой работы. Вместе с тем, основные критические замечания ученых и практиков направлены на утверждение Герцберга, что деньги не являются мотиватором. Верно, что деньги сами по себе не имеют внутренней ценности, не являются конечной целью. Но они являются индикатором положения человека, позволяют удовлетворять другие потребности, например, оплата обучения, туристическая поездка, приобретение духовной литературы и т. п. Поэтому желанием получить деньги можно мотивировать почти каждого человека.

Табл. 2.1. Отношения между теориями мотивации Маслоу, Альдерфера и Герцберга

Теория потребностей А. Маслоу	Теория ERG Альдерфера	Теория двух факторов Герцберга
физиология	существование	гигиенические факторы
безопасность	отношения	
общение		рост
уважение и самооценка		
самореализация и самовыражение		

Теории процесса:

1). Теории баланса Адамса

Теория **Адамса** говорит о том, что в мотивации важным является не только соотношение «усилия-вознаграждение» одного работника, но и то, как этот работник оценивает это же соотношение других. Эта теория базируется на одном из подходов к изучению человеческого поведения (как на работе, так и вне ее), который называется теорией *социального обмена*. Согласно Адамсу, люди постоянно оценивают баланс между тем, что они вкладывают в работу, и тем, что они от работы получают. Таким образом, оценивается соотношение между

ВКЛАДОМ	И	ОТДАЧЕЙ
(в организацию со стороны работника)		(работнику со стороны организации)
Это может включать:		
Образование		Зарплата
Опыт		Интересная работа
Знания		Ответственность
Время		Отпуск
Навыки		Льготы
Усилия		Гарантированность работы
Идеи		Возможности расти и развиваться

Оценивая вклад и отдачу, люди стремятся достичь баланса между ними. Если баланс отсутствует, работник будет стараться исправить положение, внося больший вклад в работу организации, или, наоборот, снижая эффективность работы.

Адамс в своей теории говорит, что мы не только оцениваем свой баланс между вкладом и отдачей, но и соотношением между тем, что вкладывают, и что за это получают другие люди, работающие с ними. Например, очень часто люди смотрят в ведомости зарплату сослуживцев и сравнивают ее со своей.

При таких сравнениях соотношений «вклад-отдача» часто возникают ошибки из-за неправильного восприятия своего «вклада» и «вкладов» других, или оттого, что мы сравниваем отношение «вклад-отдача», не с теми людьми, с которыми такое сравнение было бы справедливым. Кроме того, если сравнить разницу в зарплате легко, то разницу в прилагаемых усилиях, отношении к работе, степени ответственности и т.п. измерить трудно. К сожалению, проблемы такого рода часто приводят к конфликтам в организациях, и недовольству персонала.

Теория баланса Адамса интересна потому, что позволяет понять процесс мотивации на работе, и демонстрирует то, как восприятие влияет на удовлетворение от работы. Из нее следует, что в организациях вознаграждения должны распределяться как можно более справедливо.

На основе этой теории возникло *две технологии повышения мотивированности работника* – «Постановка целей» и «Управление персоналом» посредством установления конкретных задач. Суть этих технологий состоит в четком определении задач, которые должны быть выполнены работником (или группой), и в четком определении вознаграждений за конкретную работу. То есть работник должен знать, что в этой организации за выполнение такой-то работы дается такое-то вознаграждение. И это вознаграждение одинаково для всех, кто выполняет такую работу.

2). Теория усиления Скиннера

Скиннер считает, что наше поведение, как на работе, так и вне нее, контролируется его последствиями. За каждым действием, следует результат, который увеличивает, или уменьшает вероятность повторения этого поведения. Это своего рода научный вариант известного метода «кнута и пряника». Наказание (например, шлепок), Скиннер называет негативным усилителем, который снижает вероятность повторения нежелательного действия. С другой стороны, позитивные усилители хорошего поведения, усиливают вероятность его повторения. Скиннер признает, что усилители не должны сопровождать поведение каждый раз. Однако он утверждает, что всякое обучение основывается на усилителях (позитивных и негативных), а также на соотношении нашего поведения и его последствий.

Теория усиления Скиннера широко задеиствуется менеджерами в рабочей обстановке, а также при обучении менеджменту. Усилители используются для мотивирования, и обеспечения обратной связью, т. е. оценки качества работы, и для направления поведения персонала в желаемое русло. Эта теория, однако, не учитывает сложности человеческого поведения.

Все теории описывают процесс мотивации людей на работе и вне нее. Ни одна из них не может быть названа универсальной. Но, рассматривая их в комплексе, мы можем достичь достаточно четкого понимания того, что влияет на поведение людей на работе. Естественно, кроме понимания поведения персонала (что само по себе является достаточно сложной задачей), менеджеру необходимо освоить практические навыки мотивирования людей.

Процессуальные теории

Хэкмен и **Олдмен** изучали те аспекты работы, которые увеличивают мотивацию работника. Они пришли к заключению, что удовлетворение от работы персонала зависит от выполнения *трех основных условий*, вне зависимости от рода выполняемой работы:

1) *Работник должен ощущать значимость своего труда.*

Если работник, или окружающие считают работу не важной, и незначительной, работник не будет испытывать внутреннего удовлетворения от выполнения такой работы.

2) *Работник должен чувствовать ответственность за работу, которую выполняет.*

Сюда же следует отнести и то, что работник должен чувствовать себя в силах влиять на работу, которую продельывает.

3) *Работнику должны быть известны результаты выполняемой им работы.*

Должна быть налажена эффективная обратная связь, с менеджером по поводу его успехов, или неудач при выполнении работы.

Хэкмен и Олдмен считают, что эти психологические моменты играют в организации существенно большую роль, чем внешние факторы (условия труда и т. д.). Поэтому они предлагают менеджерам организовать работу подчиненных таким образом, чтобы обеспечивалось выполнение этих трех условий. Помочь в этом, по их мнению, могут:

1) → *Разнообразие навыков*

Разнообразие стимулирует работника использовать навыки, способности, и таланты. Все это заставляет чувствовать работу стоящей и полезной.

2) → *Определенность задачи*

Работа, которая подразумевает выполнение работником целой задачи, или определенной части задачи с наглядным результатом, порождает чувство ответственности и удовлетворения при завершении работы.

3) → *Значимость задачи*

Отправка писем, сообщающих о запуске новой продукции, имеет для работника гораздо большее значение, чем просто раскладывание бумаги по конвертам.

2.5.3. Стратегии мотивации

Проблемы с мотивацией возникают тогда, когда имеется несоответствие между потребностями работника и характеристиками работы, которую он выполняет или рабочим окружением. Задачей менеджера является выявление этих несоответствий, их анализ и принятие решения о том, как следует изменить работу или рабочее окружение таким образом, чтобы это несоответствие было ликвидировано, или уменьшено. Таким образом, улучшается и мотивация работника.

Стратегии усиления мотивации следует сопоставить с потребностями работников и соответствующими стимулами. Схематически это можно изобразить в виде таблицы 2.1.

Табл. 2.2. Стратегии усиления мотивации

Потребности	Стимулы	Стратегии
Потребности роста: Саморазвития Достижения Творчества	Продвижение по службе Возможность саморазвития и самовыражения Содержание работы	Оценка деятельности по результатам Обогащение содержания работы Кружки качества Дополнительное обучения
Потребности отношений: Принадлежности Власти и статуса Уважения Соревновательности	Рабочая группа Лидерство и руководство Контроль	Ситуационное руководство Автономные рабочие группы Гибкое организационное построение
Потребности существования: Безопасности Физиологические защиты	Гарантированность работы Оплата труда Дополнительные льготы Условия труда	Пожизненный найм Льготы для персонала Улучшение условий труда

Менеджер должен выбрать и принять ряд мер которые могут повысить мотивацию работника и удовлетворение от работы.

Рассмотрим некоторые из них:

Обогащение содержания работы

Необходимо организовать работу так, чтобы она была максимально привлекательной и интересной. Кроме того, следует увеличить степень ответственности за работу, самостоятельности и предоставить сотрудникам возможность самим контролировать свою работу. Таким образом, увеличивается и количество навыков, которые применяются работником.

Кружки качества

Кружки качества, которые возникли в Японии, сейчас очень популярны в Америке и Западной Европе. Так, только во Франции их более ста тысяч. Они состоят из рабочих, добровольно выразивших желание в них участвовать. Они регулярно встречаются под руководством бригадира для обсуждения проблем производства и качества продукции. Проанализировав причины возникновения проблемы, работники ищут пути ее решения. Кроме повышения качества работы, эти кружки также улучшают мотивацию посредством привлечения работников к принятию решений и коммуникацию.

Автономные рабочие группы или проектные команды

Они складываются не на добровольной основе, а формируются организацией для выполнения определенной срочной и нестандартной задачи. Группе даются необходимые ресурсы и достаточная степень самостоятельности в выборе подхода к решению этой задачи.

Оценка деятельности по результатам

Суть этой стратегии в том, что четко определяются цели, которые необходимо достичь, и эффективность работы оценивается в связи с этими целями. Такой подход является мотивирующим по следующим причинам:

- измеряется реальный вклад в работу, а не чьи-то впечатления об этом вкладе;
- цели дифференцируются в зависимости от уровня, на котором находится исполнитель и его функции в организации.
- предоставляются соответствующие вознаграждения.

Кроме того, могут использоваться такие средства повышения мотивации, как справедливое распределение льгот и премий, гарантированность работы, повышение

квалификации. То, что работник знает, что его деятельность объективно оценивается, имеет огромное значение для повышения мотивации.

Психологический контракт

Для понимания процесса мотивации и удовлетворения от работы важно также учитывать психологический контракт. Это не документ, но он подразумевает под собой целый ряд взаимных ожиданий и удовлетворения потребностей, вытекающих из отношений люди-организации. Психологический контракт покрывает большой спектр ожиданий, прав и привилегий, обязательств, которые, хоть и не являются частью формального договора, но оказывают большое влияние на поведение людей.

Вот *некоторые ожидания* того, что, *как считают люди*, должна предоставлять компания:

- обеспечить безопасные гигиеничные рабочие условия
- прилагать необходимые усилия, чтобы обеспечивать занятость
- пытаться обеспечить работу, которая бы приносила удовлетворение, снижать негативные факторы в работе
- проводить разумную кадровую политику
- позволять работникам оказывать влияние на решения, которые их касаются
- обеспечивать необходимые условия для развития и продвижения по службе
- относиться к подчиненным с уважением
- демонстрировать уважение и понимание личных проблем работников

Компания же ожидает, что работники будут:

- принимать идеологию компании
- работать по достижению целей организации
- не злоупотреблять добрым отношением администрации
- поддерживать имидж организации
- демонстрировать лояльность
- не подрывать доверие к себе

Следует учесть, что не все ожидания компании и работников будут полностью удовлетворены, поскольку в реальности происходит постоянный процесс балансирования.

Психологический контракт может целиком или полностью входить в этический кодекс фирмы.

2.6. Процесс принятия решения

2.6.1. Решение как выбор альтернативы

С решениями человек сталкивается ежедневно и повсеместно. К ним относятся такие обыденные проблемы как выбор газеты для просмотра или одежды для работы. Но к решениям также относятся и выбор места учебы, работы или спутника жизни. Мы долго не размышляем, покупая себе хлеб, но месяцами и годами обдумываем переезд на новую квартиру. Характер и другие особенности личности существенно влияют на процесс принятия решений. Как подчеркивается в «*Основах менеджмента*» **М. Мескона**, *решение – это выбор альтернативы*.

Обычно люди не задумываются над тем, как именно принимаются решения. Но в управленческой деятельности принятие решений, как правило, является следствием организованного процесса. Принятие решений – одна из самых ответственных задач менеджера. В современном быстро меняющемся мире принятие решений становится все более сложной и рискованной задачей. На процесс принятия решений влияют многие факторы и существуют различные модели, помогающие принятию решений.

Каждый менеджер ежедневно принимает решения. Успех его деятельности напрямую связан с умением принимать правильные решения. *Процесс принятия решений* можно определить, как *процесс выбора одного из имеющихся в распоряжении менеджера возможных решений*. Этот процесс подразумевает, во-первых, – анализ реально

имеющихся в нашем распоряжении альтернатив и, во-вторых, – принятие эффективного решения. Естественно, результативность всякого принятого решения определяется лишь после его успешной реализации.

Ответственность за принятие важных, часто достаточно рискованных, организационных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно четко проявляется на высших уровнях управления. Именно на этом уровне принимается большинство решений, имеющих стратегическое значение для организации, для судеб людей и их собственности. Поэтому менеджеры стараются, как можно тщательнее продумывать решения.

2.6.2 Факторы, которые влияют на принятие решения

Кенни (1979) выделил семь взаимосвязанных факторов, которые объясняют сложность принятия решений.

Многообразие критериев оценки решений

Люди, на которых принятое решение влияет, по-разному оценивают степень его эффективности. Если для спасения организации руководство примет вынужденное решение о замораживании заработной платы, то большинство работников воспримут его негативно.

Неосязаемые факторы

К таким факторам относятся культура организации, моральный климат в коллективе. К ним можно отнести и психологический контракт, рассмотренный нами в предыдущей главе. Эти факторы создают определенный *дух организации*, который наиболее отчетливо проявляется в критические периоды для организации.

Рискованность

Всегда существует риск того, что принятое решение будет неэффективным или не сможет быть реализованным. Это может быть создание производства, ориентированного на новый рынок или принятие решения о реструктуризации организации. Стопроцентной гарантии нет, даже если просчитаны все «за» и «против».

Долгосрочный характер

Все принимаемые решения (а не только стратегические) в той или иной степени влияют на ситуацию в будущем. Сброс неочищенных промышленных стоков даже в небольших количествах приведет в перспективе к катастрофическим экологическим последствиям.

Междисциплинарный вклад

Если степень сложности принимаемого решения достаточно высока или решение касается всего коллектива, то возникает необходимость согласования с широким кругом и консультаций специалистов. При проектировании нового сложного изделия или кардинального сокращения штатов приходится привлекать ученых, маркетологов, юристов, специалистов из смежных областей деятельности и структур. Коллективный творческий поиск обычно приносит качественные хорошо продуманные и удовлетворяющие большинство работников решения. Вместе с тем, это существенно усложняет процесс принятия решений и, конечно, потребует много времени.

Необходимость достижения решения, приемлемого для всех

Как уже говорилось, на принятие решения влияют множества людей и структурных подразделений организации. Каждый из них вносит свои предложения, или ставит условия. Для увеличения финансирования переподготовки специалистов, например для проведения тренинга для менеджеров фирмы, необходимо получить согласие отдела кадров, финансового отдела, других руководителей. Все это отбирает много времени и усложняет процесс принятия решений.

Разнообразие реакций на принимаемое решение

Работники фирмы по-разному оценивают проблемы, возникающие в организации. На отношение к проблемам организации влияют восприятие, убеждения, ценностные ориентации. Вследствие этого отдельные работники или группы работников не однозначно относятся к принимаемым решениям.

Эти *семь факторов* объясняют, почему менеджерам сложно принимать решения и почему необходимо иметь навык принятия решений, выбора из нескольких возможных вариантов действия. Следует также подчеркнуть необходимость сделать доступной для менеджера всю необходимую для принятия решения информацию. Тогда результат почти целиком зависит от менеджера, от его возможности взвесить и оценить *объективную* вероятность успеха принятого решения и «прикинуть», основываясь на опыте и интуиции субъективную составляющую вероятности успеха. Одним словом, здесь необходимо проявить свое менеджерское искусство.

2.6.3. Виды решений

Как отмечает Мескон, подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие организационных или управленческих решений – значительная часть каждодневной работы менеджера. Большинство из них относятся к тактическим, так называемые *операционные*, но часто приходится принимать решения, являющиеся *стратегическими*. К последним относят, как правило, решения, которые будут «работать» год и более, обусловленные макроэкономическими факторами, а также практически все решения в области управления персоналом.

Проф. **Минцберг** установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия решений он выделил *четыре роли руководителя*:

1. предприниматель,
2. специалист по исправлению нарушений в работе,
3. распределитель ресурсов,
4. специалист по достижению соглашений.

Следовательно, в зависимости от исполняемой роли и уровня управления, на котором находится руководитель, решения, принимают различный характер. Однако, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Мескон: *организационное решение* – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Тулеников (1998): *решение управленческое* – процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.

В противоположность организационным решениям, которые принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета, *персональные решения* принимаются им как частным лицом (**Зайцева О.А.** – 1998). Они предопределяются субъективными человеческими факторами и личными интересами и не могут быть делегированы подчиненным в рамках задач организации. Например, менеджер, увольняющий рабочего из-за прогулов, принимает организационное решение. Но если он увольняет того же рабочего без видимых причин и ставит на его место своего брата, то это решение субъективно.

Организационные решения обычно разделяют на *запрограммированные* (рутинные) и *незапрограммированные* (нерутинные).

Запрограммированные решения есть результат реализации определенных шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Такие решения менеджеру приходится принимать ежедневно; они достаточно шаблонны и стандартны. Необходимый путь решения указывает сама ситуация: куда, например, направить человека, который обратился по поводу приема на работу, по каким адресам направить рекламную продукцию и т.п. Помощь в принятии рутинных решений оказывают должностные инструкции и функциональные менеджера.

Пример

Новый вице-президент фирмы «Пилсбьюри» подчеркивает важность коммуникаций при принятии решений.

Работа руководителей высшего звена всегда трудна. Но дело еще более усугубляется, когда для решения застарелых проблем привлекается человек со стороны. Именно в таком положении оказался Реймонд Ф.Гуд, когда стал исполнительным вице-президентом фирмы «Пилсбьюри».

Гуд понимал, что должен узнать людей и выявить деликатные аспекты, определяющие этикет на фирме, и отыскать именно то, что было нужно. Вместо того, чтобы ждать, когда все проявится само собой, он окупнулся в новое дело, начав с серии марафонских совещаний с менеджерами. В качестве отправной точку Гуд использовал информацию, полученную в ходе углубленных собеседований с местными работниками и информированными работниками вне организации. Они анонимно высказали свое мнение относительно того, что, с их точки зрения, было бы правильным или неправильным в отношении управления группами и вырабатываемых ими продуктов.

Для реализации этого решения Гуд нанял Джона Д. Арнолда, консультанта по проблемам коммуникаций, который специализировался на оказании помощи руководителям в адаптации к работе в новой фирме.

«Я должен был немедленно принять несколько решений, - говорит Гуд, - и я вовсе не собирался тратить три года на то, чтобы войти в курс дела».

С первых дней пребывания Гуда в новой должности, Арнолд стремился выяснить истинные перспективы компании, проводя интенсивные конфиденциальные интервью с руководителями высшего звена и внешними наблюдателями. Например, он спрашивал: «Каков имидж вашей фирмы на рынке? Каковы ее главные слабости? Какие нужды потребителей не удовлетворяются? Какова ваша стратегия в бизнесе и как ее следовало бы усовершенствовать? Если коротко, то каковы проблемы и как их следовало бы решать».

Цит. по: М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. «Основы менеджмента». – М., 1995. – С. 198.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной степени новы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

Именно принятие незапрограммированных, нешаблонных, инновационных решений представляет особую сложность. Усугубляется это еще и тем, что их приходится принимать в новых или незнакомых обстоятельствах. (См.: пример на врезке). Хорошо, что менеджеру не часто приходится принимать решения такого рода.

Компромиссы. Практически не бывает ситуации, когда организационные решения имеют только положительные последствия. Любые производственные или кадровые решения несут в себе издержки. Каждое решение должно уравнивать столь много противоречивых ценностей, целей и критериев, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает, как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Успешные руководители и удачливые в повседневной жизни люди не позволяют возможным недостаткам решений парализовать их волю. Они понимают, что непринятие решения, «флюгерная» тактика обычно в той же мере плохой или даже худший ход, чем принятие недостаточно хорошего решения. Тем не менее, встречаются ситуации, в которых с решением можно повременить. Например, если дополнительная информация должна поступить вскоре, а время не является критическим фактором.

2.6.4. Подходы к принятию решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента:

1. Принимать решения, как правило, легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действия. Трудно принять *хорошее* решение.
2. Принятие решения – это психологический процесс. Известно, что человеческое поведение не всегда логично. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологичных. Менеджер находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личные ценности.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. К интуитивным решениям относятся так называемые озарения или «шестое» чувство – своеобразные

подсказки подсознания. К таким решениям можно отнести и те, которые были навеяны сновидениями, как-то, Таблица Менделеева, формула бензола, увиденная во сне химиком Кекуле и многие другие. Не зря же существует поговорка: «Утро вечера мудренее».

Специалисты по управлению указывают, что, несмотря на развитие информационных систем, топ-менеджерам приходится по-прежнему в основном опираться на интуитивные суждения. В решении сложной проблемы могут быть тысячи решений. В то же время, как руководители среднего звена в основном принимают решения на основе рационального выбора.

Решения, основанные на суждениях. Решения такого рода кажутся интуитивными, поскольку их логика не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. В проектировании сложнейших инженерных сооружений – кораблей, самолетов, зданий – наиболее надежным способом является использование прототипа, который успешно эксплуатируется. Новую конструкцию при таком подходе проектируют, ориентируясь на параметры существующей.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организации повторяющиеся или подобные. И, как правило, новое решение может сработать не хуже старого. Поскольку решение на основе суждения принимается самим менеджером, оно обладает таким важным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но, как известно, истинный здравый смысл встречается очень редко. В практике менеджмента, когда приходится иметь дело с разными людьми и ситуациями, это особенно верно, поскольку имеется много искажающих факторов.

Суждение невозможно соотнести с новой, нетрадиционной, нешаблонной ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует необходимый опыт, на котором он мог бы обосновать логический выбор. Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого искажения менеджер может упустить новую, более эффективную альтернативу. Боязнь принимать незапрограммированные, инновационные решения, в современных условиях динамичного рынка может привести к сокращению рыночного участия и даже к гибели всего дела.

2.7. Решения проблем

2.7.1. Этапы рационального решения проблем

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающем из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, как отмечает **Майкл Мескон**, хотя процесс решения проблемы можно представить как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой. В общем виде этот процесс можно представить в виде следующей схемы (Рис. 2.4).

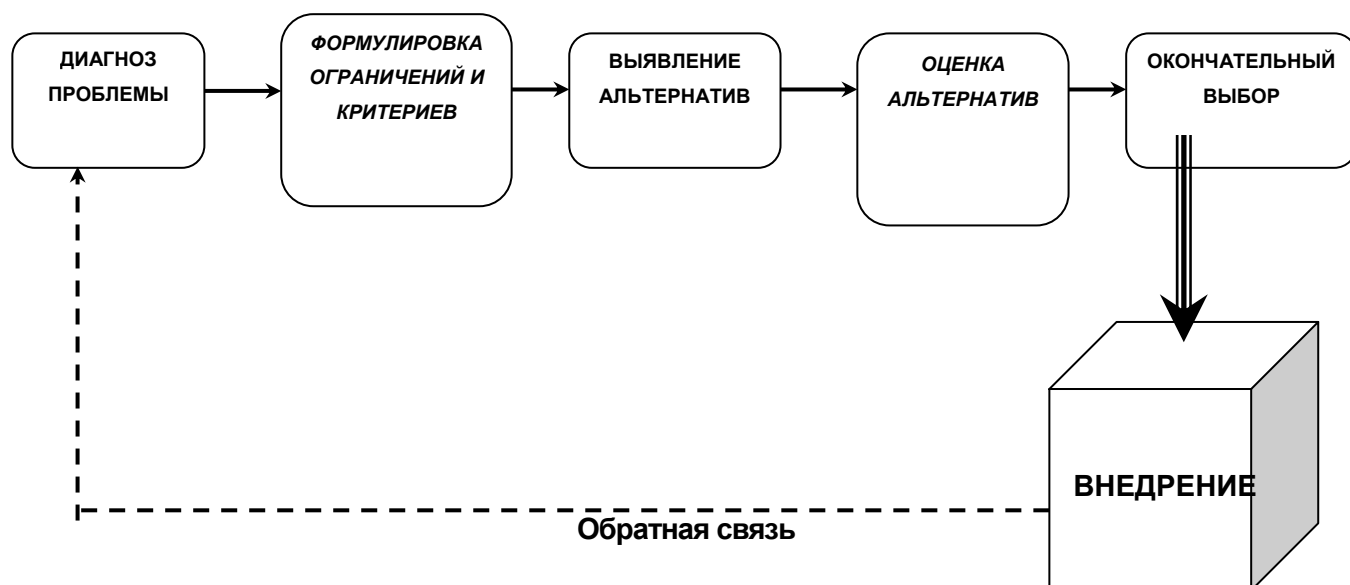


Рис. 2.4. Этапы рационального решения проблем

2.7.2. Диагностика и формулирование проблемы

Диагностика проблемы

Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз, полный и правильный. Существуют *два способа* рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, можно сгладить отклонения от нормы. К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в виде проблем только ситуации, в которых что - то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную *возможность*. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого - либо подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете, что именно можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Специалист по управлению **Питер Друкер** подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же "должны быть следствием использования возможностей".

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему - значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов или имеющихся возможностей. Понятие "симптом" употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации - низкая прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собрать и неформально, ведя беседу о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Часто руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в

ходе наблюдений важно увидеть и идентифицировать полезную, касающуюся только конкретной проблемы, цели и периода времени информацию и уметь отличать ее от неуместной информации.

Полезная, относящаяся к сути дела информация - основа решения. Поэтому необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Изучение процесса коммуникации, психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может породить стресс и беспокойство, значительно усиливающие искажение.

Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководство не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник, и полученная при этом информация в той же мере полезна для принятия решений, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, потому что он не может себе позволить лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость поддержания хороших взаимоотношений в организации.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только после этого выявлять альтернативы. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам, потребность в технологии еще не разработанной или слишком дорогой, исключительно острая конкуренция, законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или преодолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации, либо ограничение полномочий данного менеджера (по каким-либо объективным или субъективным причинам). То есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом, делегировало соответствующие полномочия.

В дополнении к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

2.7.3. Определение альтернатив

Следующий, третий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего нескольких альтернатив, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает слишком много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они стараются выбрать приемлемое решение, которое позволит снять проблему.

В анализ следует включить нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководитель не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Спонтанное действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Для американских менеджеров считается едва ли не самым страшным, когда отсутствует быстрая реакция на какое-либо событие. После глобального теракта в Манхэттене 11.09.2001 американское руководство оказалось перед дилеммой: для наказания реальных организаторов необходимо было провести тщательное и длительное расследование, а для «наказания» традиционных врагов Америки, как то Ирак, Иран, Северная Корея не было никаких оснований. Самая сильная военно-политическая машина в мире, рассчитанная на сокрушение любой коалиции стран не могла нормально функционировать. Это было самым большим позором для большинства американцев. В СМИ появились даже такие истерические призывы: «Делайте хоть что-то! Разбомбите хоть кого-нибудь!».

Сколь продумано было решение американского правительства уничтожить Усаму бин-Ладена и заодно страну его приютившую – покажет история. Как известно, война в Афганистане вызвала бурю патриотизма в Америке, хотя и Усама бин-Ладен не убит, и не известно доподлинно, был ли он непосредственным организатором авиаатаки на небоскребы. Во всяком случае, проблема «делать хоть что-то» была решена и американский электорат (это главное для правительства) в большинстве своем позитивно воспринял решение и последующие действия.

Оценка альтернатив

Следующий этап - оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценкам каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Поэтому почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерять вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называются критериями принятия решений. Если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким установленным вами критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

Однако, например, при покупке автомобиля некоторые из критериев выбора могут иметь количественное выражение (его стоимость). А удобство в обслуживании и внешняя привлекательность требуют сбора информации качественного характера. Чтобы оценить и сравнить данные по техническому обслуживанию, следует просмотреть соответствующие оценки в публикациях общества потребителей. Чтобы сделать то же самое в отношении внешней привлекательности, можно составить собственную шкалу оценок, выделив в ней классы очень или умеренно привлекательных, обладающих средней и ниже средней привлекательностью и непривлекательных моделей.

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны - яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль - неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации

главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг с наименьшими затратами. Поэтому *денежное выражение* можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

В приведенном примере с автомобилем можно выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного, так и качественного характера. Наименее дорогой автомобиль получит при этом оценку 5, а наиболее дорогой - 1 балл и т. д., включая экономичность и другие требования. Вероятно, некоторые из этих критериев важнее других. К примеру, внешняя привлекательность может быть в 2 раза важнее цены, тогда следует "взвесить" свой выбор, умножив на 2 балл по внешней привлекательности. Пропустив через эту процедуру каждый критерий, следует сложить результаты по каждой модели. Альтернатива, по которой общая оценка в баллах окажется наивысшей и будет очевидным выбором.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В данном случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Он обычно склоняется к решению, которое является "удовлетворяющим", а не "максимизирующим". Чаще всего оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю имеющуюся информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое кажется приемлемым, но необязательно наилучшим из возможных. Очевидно, что таким приемлемым решением для Дж. Буша было бомбардировать Афганистан.

Реализация

Как подчеркивает **Харрисон**: "Реальная ценность решений становится очевидной только после его осуществления". Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или для извлечения выгоды из имеющейся возможности решения должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнить. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывая, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа "прав я или не прав, но начальник я" сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Шансы на эффективную реализацию решения значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Тем не менее, бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функции.

Обратная связь

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: "Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т. е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

2.7.4. Другие факторы, влияющие на процесс принятия решений

Рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить для принятия более эффективных решений в сложной ситуации. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь частями еще более сложной целостности. Поскольку организационным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений следует учитывать целый ряд разнообразных факторов: личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимосвязанность решений.

Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающее человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативных действий. Многие решения, принятые руководителем отражают ценности этих людей, их нравственный выбор, в том числе проблему выбора добра и зла, порядочности. Все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, можно считать неправильным придерживать информацию с помощью, которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть главным конкурентом на пути должностного продвижения. Ценность, которая придает лояльности и открытости, заставляет принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, морально оправданным будет принятие решения об увольнении работника, который все время плохо работает, несмотря на его лояльность.

Исследования утверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Исследования, посвященных ценностям американских управляющих, показывают, что в их системе ценностей заметен явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Их европейские коллеги выглядят в этом случае гораздо более гуманными.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентации управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают "мягкий" подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным. Южнокорейские большее значение придают силе и плохо воспринимают проблемы других. Японские - демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Многие организации используют так называемые *этические уставы* - формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителем, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

Среда принятия решений

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие "риск" используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности риска или неопределенности.

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Так, руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

РИСК. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует только одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх "решкой" в 50% случаев. Другой пример - прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента, страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного опыта умрет в этом, следующем и т. д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и тем не менее иметь прибыль.

Руководство должно учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Например, фирма "Рэдио Корпорейшн оф Америка" потеряла 500 млн. долл. вследствие неудачной попытки создания дискового видеопроигрывателя. Фирма "Зенит Корпорейшн", зная об огромных убытках конкурента, решила отказаться от продолжения исследований в этой области, посчитав эту технологию слишком рискованной. Однако фирма "Сони" после нескольких лет неудачных попыток победила американских и европейских конкурентов, выпустив отличный проигрыватель, завоевавший рынки США.

Существует несколько способов получения организацией достоверной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Доклады правительства по вопросам труда, экономики, результаты переписей, социологические исследования содержат огромный массив данных по структуре народонаселения, росту цен, распределению доходов, инфляции, заработной плате и т. д. Крупные консалтинговые организации предоставляют информацию, имеющую особый интерес для конкретных отраслей, например, о том, сколько женщин в возрасте от 19 до 25 лет читают ежемесячно журнал "Натали" в противовес журналу "Лиза", или какие передачи они предпочитают смотреть в субботу вечером по телевизору.

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия нового продукта, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя было, например, предсказать, купят или не купят миллионы американцев персональные компьютеры, опробовав идею всего на нескольких десятках семей. Нужна была реакция нескольких сотен респондентов. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Так, если страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой степенью точности, опираясь на статистические средние для всей популяции данные, руководитель мелкой компании не сможет этого сделать. Одна из 15 машин компании может попасть в необычную аварию и причинить ей многомиллионный ущерб.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится менять в быстро меняющихся обстоятельствах. Наибольшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает - как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективно к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через 5 лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную достоверную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность - действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. При проектировании крупных машин и механизмов (кораблей, самолетов) используют в таком случае метод, который называют проектированием «по прототипу». Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА Ход времени обычно обуславливает изменение ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основано решение, остаются достоверными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Например, фирме "Дюпон" для создания нейлона как промышленного продукта потребовалось 25 лет. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше. Фирма "Миннесота Майнинг энд Мэнюфэкчуринг"

разработала процесс цветного копирования в 1961 г., а фирма "Ксерокс" первый удачный образец цветного копировального аппарата выбросила на рынок лишь в 1975 г.

Информационные ограничения

Информация - это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченные на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т. д. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

Очень распространенным и часто ошибочным у руководителей подходом является мнение, что больше информации - обязательно лучше.

Поведенческие ограничения

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. От способа обмена информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой "проблемы - это плохо", ибо гораздо важнее "хорошо выглядеть". Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прикрывать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

Негативные последствия

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек. Некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и

текучесть кадров и, возможно, снизится производительность. Подобные негативные последствия следует учитывать, принимая решения. Необходимо учитывать взаимозависимость внутриорганизационных перемен, т. к. возможны негативные последствия при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти всегда наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, то она должна также принять решение о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит - покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуру бухгалтерского учета и т. п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она также должна найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на высшие этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимосвязанность решений, т. е. видеть "всю картину", зачастую и становятся кандидатами на повышение.

ЛИТЕРАТУРА КО ВТОРОМУ РАЗДЕЛУ

Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать руководителем. — Р.: Феникс, 1998. — 512 с.

Бочкарев А. И др. Семь нот менеджмента. — 3-е изд. доп. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. — 424 с.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1991. — 320с.

Гаевский Б.А. Основы науки управления: 2-е издание. — К., 1998 — 112с.

Герасимчук А.А., Тимошенко З.І., Шейко С.В. Філософські основи менеджменту і бізнесу: Курс лекцій: Навчальний посібник. — К.: Вид-во Укр.-фін. Ін-ту менедж. І бізнесу, 1999. — 111 с.

Дракер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 200 с.

Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. — М.: Центр, 1998. — 432 с.

Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. — К.: ЕксОб, 2000. — 512с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

Пиз Алан. Язык телодвижений: Пер. с англ. — М.:АЙ КЬЮ, 1995. — 257 с.

Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.

Скворцов Н.Н. Формула делового успеха. — К.: Юринком, 1997. — 192 с.

Третьяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. — К.: УФИМБ, 1995.- 96 с.

Уоррен Б. Почему лидеры не могут руководить? //США. — 1991. - № 5. — С. 67-69; № 6 — С. 70-81.

- Уэйнрайт Г. Язык тела: Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 912с., ил. – (Грандиозный мир).
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. – М.: Прогресс, 1993 -
- Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.
- Яровой В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – К., 1994 – 144с.

3. ГРУППЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Малые группы

3.1.1. Малые группы в менеджменте

Группу можно определить как *любое количество людей, которые взаимодействуют для решения задач, достижения целей, психологически ознакомлены друг с другом и воспринимают себя как группу.*

В группы люди объединяются тогда, когда индивидуально невозможно выполнить поставленную задачу. Все организации состоят из групп разного вида формы и количества, в частном случае – из одной.

Психологические особенности малых групп

В процессе деятельности в трудовом коллективе, как объекте управления, складывается система неофициальных межличностных отношений, формируются психологические, неформальные *малые группы.*

Они имеют свои особенности:

- небольшое число людей — от 3 до 10 (максимум до 20—30 человек), что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- складываются на основе чувства симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- общее для всех членов группы чувство «мы—они»;
- имеют своих неофициальных лидеров;
- в них возникают свои ритуалы, традиции, правила, обязанности и санкции.

Сила малых групп в том, что на них трудно юридически и организационно воздействовать, в них имеются свои неписанные правила, обязательные для всех членов группы. Сама же группа, в свою очередь, оказывает весьма серьезное воздействие на каждого из своих членов. Эти группы могут как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление. Менеджерам надо учиться сотрудничать с этими группами для создания благоприятного психологического климата в организации.

Под *малой группой* в социальной психологии понимается *немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, способствующем возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых интересов.*

Нижним количественным пределом малой группы принято считать три человека, поскольку именно добавление третьего члена к диаде создает качественно новый психологический феномен. Верхним же ее количественным пределом считается 10-12 человек, так как при превышении этого числа внутри группы сразу образуются две-три подгруппы (хотя существуют точки зрения, что малую группу могут образовывать от двух до тридцати и более человек). Кроме того, давно известно, что человек может равномерно распределять свое внимание между 6—12 людьми. В тех же пределах (от 6 до 12 человек) возможна и эмоциональная коммуникация с другими людьми, открытое выражение своих чувств и отношений.

Когда же речь идет не просто о малой группе, а о коллективе, то необходимое количество его членов определяется, как правило, целями и задачами совместной деятельности.

В малой группе высокого уровня сплочения возникают соответствующее групповое сознание, групповые ценности, интересы и т.д. В малой группе можно выделить внешнюю и внутреннюю структуры, охватывающие деятельность и личностную ее стороны.

Внешняя структура группы определяется деятельностью, а внутренняя — общением. В связи с этим важно отметить, что когда на внутреннем уровне (уровне межличностного общения) возникает конфликтная ситуация, то даже хорошо отлаженная совместная деятельность (производственный процесс) не спасает коллектив от развала.

Малой группе присущи следующие **общие закономерности**:

- 1) группа неизбежно будет *структурироваться*;
- 2) группа *развивается* (прогресс либо регресс, но динамические процессы в группе происходят);
- 3) устанавливаются относительно стабильные *роли* членов группы;
- 4) флуктуация, *изменение места человека в группе*, может происходить неоднократно.

3.1.2. Виды малых групп

С точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы применяется такая классификация групп:

пирамидальная группа, которая является:



а) системой закрытого типа;

б) построена иерархически, то есть чем выше место, тем выше права и влияние;

в) информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);

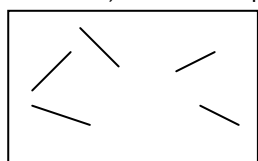
г) каждый человек знает свое жесткое место;

д) в группе ценятся традиции;

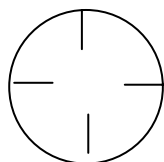
е) руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются.

Такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;

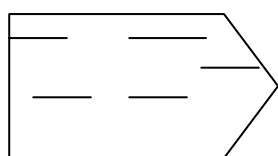
случайная группа, в которой каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной неопределенности, типичны для новых коммерческих структур;



открытая группа, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы. Главное для них общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоциональная открытость, усиливается неформальное общение людей;



группа синхронного типа, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать, у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.



Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность. Следует отметить, что:

пирамидальная группа — усиливает порядок, дисциплину, контроль;

случайная — ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;

открытая — ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры; ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;

синхронная — ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Принято считать, что *оптимальная по численности группа* должна насчитывать 7±2 (то есть 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, ряд специалистов области управления персоналом менеджмента считают, что наиболее *эффективно действуют* группы, в которых работают 10-12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

3.1.3. Группа как миниорганизация

ЗМЕЙ ГОРЫНЫЧ КАК ФАКТОР ПЕРВОЙ РЕВОЛЮЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Наглядным примером является русская народная сказка о Змее Горыныче.

В хорошо известной сказке былинный русский (архаический праславянский) богатырь сражается с огнедышащим Змеем Горынычем. Действие, как известно, происходит в чистом поле на Калиновом мосту. Спрятавшись у этого места, герой дожидается, когда трехглавый Змей Горыныч выйдет на мост, где он обязательно споткнется. И вот тогда выходит герой и побеждает в смертельном поединке огнедышащее чудовище. Поочередно то герой обрубаем ему голову с длинного хобота, то Змей своими головами на хоботах вгоняет в землю храброго воина. Победа приходит лишь после уничтожения всех голов огромного чудовища.

Принимая во внимание, что народные сказки отражают в мифологической форме реальные процессы исторического развития народа, мы можем попытаться реконструировать некоторые из них. Для решения проблемы определим круг ключевых вопросов:

- Что это за мост в чистом поле? Воды под ним, как известно, нет - там в некоторых вариантах сказок прячется герой до подхода Змея Горыныча.

- Если сражение происходит в чистом поле, то почему Горыныч вынужден бежать или ехать именно на Калинов мост, где он неизбежно спотыкается?

- Если Змей – огнедышащий, то почему он в сражении использует только хоботы, пытаясь «вонять в землю» героя?

Раз поле «чистое», то, очевидно, что этот «мост» проложен не через реку. Но если это - «мост», то он должен что-то соединять, очевидно, края ямы, так как вокруг – «чисто». Следовательно, он ее прикрывает, делает яму незаметной. Значит, мы имеем дело с ловушкой для огромного и сильного чудовища. Мост сделан из калины, а он ведь слабый и большую нагрузку не выдержит. Не потому ли Змей Горыныч на нем «спотыкается»? Таким образом, «Калиновый мост» умышленно сделано непрочным для того, чтобы чудовище на нем «остановилось», а вернее - провалилось.

Незаметное для бегущего зверя плетеное перекрытие над ямой становится ловушкой. Но известно, что ловчую яму для огромного зверя не вырыть в одиночку. Тут, кстати, вспомнить, что Змея Горыныча стерегут поочередно трое братьев. То есть наличествует группа, организованный коллектив родственников воинов-охотников. Им уже по плечу вырыть яму. Три – число символическое, мифологичное, сакральное. Три богатыря, три сына, троица. В традиции славянских сказок и былин многие добрые, да и недобрые дела делают втроем.

В менеджменте – три человека – уже однозначно группа, коллектив. Для организации деятельности такого коллектива необходимо руководство. Таким лидером этой группы и выступает герой. Как и в каждом коллективе, тут возникают производственные (его братья проспали змея), и межличностные конфликты. В сложных условиях борьбы за выживание они проявляют нередко трусость и предательство. Однако в критический момент сражения на Калиновом мосту они все же помогают ему добить зверя. Таким образом, оказываются прощенными. Существование и деятельность коллектива, рода представляется более значимым фактором, нежели персональное наказание. В тяжелейших условиях борьбы с враждебной природой можно выжить только совместно. А особенно в условиях ледниковой периода.

Известный историк академик **Б.А.Рыбаков** (Язычество древних славян. – М., 1981) называет имя этого огромного чудовища – мамонт. А сказку о Змее-Горыныче он приводит в качестве примера глубины памяти нашего народа. В период Великого оледенения около 20-30 тысяч лет тому назад в районе Северного Причерноморья эти животные составляли главную добычу наших пращуров. Свидетельство тому – многочисленные находки костей мамонтов на стоянках древних людей. Из бивней и шкур этих животных строились большие жилища, в которых могли разместиться несколько десятков охотников. Таким образом, становится понятно, почему сказки об огнедышащем Змее сохранились только у славян. Они – прямые наследники героических охотников на мамонтов.

И, следовательно, мы – славяне, автохтонное население.

Изменившиеся внешние условия вследствие великого оледенения поставили наших пращуров перед выбором. Им пришлось решать жизненно важную задачу: уходить от ледника из тундровой зоны или приспособиться и перейти к охоте на огромных шерстистых носорогов и мамонтов. Новый объект охоты привел к необходимости реструктуризировать группы полудиких людей в крупный родовой коллектив. На своеобразном природном «рынке» возник продукт, использование которого привело к разнообразию и функциональному разделению труда.

Группа охотников отслеживала животных на путях традиционных миграций. Затем они отсекали от стада животное послабее с помощью своего самого главного оружия – огня. и загоняли его в ловчую яму. Чудище проваливалось, и охотники не дожидаясь, пока оно отойдет от шока и не начнет выбираться, включали в действие главное оружие – все тот же огонь. Сухие калиновые прутья и заранее подготовленный хворост поджигали, длинная шерсть животного начинала гореть, и тогда «змей» действительно становился «горынычем» (сравните с украинским словом «горить»). Вот тут то его подавленного и ослабленного добывали с помощью камней и палок. В этот момент другая часть охотничьего коллектива отгоняла стадо этих чудищ от места сражения, дабы они не смогли помочь своему собрату.

Действительно, нанести серьезные повреждения огромному животному и убить его с помощью камней и палок чрезвычайно сложно и крайне небезопасно. Ведь близко к нему не подойдешь: у него длинный и ловкий хобот. Много охотников погубили таким образом огромные чудища, или «вогнали в землю», как говорится в древнейшем героическом повествовании. Вот здесь на помощь древним людям приходит огонь: его боятся все животные. И, конечно же, организованность, групповая целенаправленная деятельность.

Понятно, что для управления деятельностью такого многофункционального и многочисленного коллектива нужен значительно более высокий уровень организации и руководства, чем для немногочисленной группы собирателей и охотников за мелкими зверями. Таким образом, сложились и реализовались необходимые и достаточные условия для *первой великой революции в менеджменте*.

Известно, что группа имеет огромное влияние на людей, которые ее составляют, и может направлять и значительно менять их поведение. Однако эти действия не всегда ведутся в направлении, необходимом организации, в которой группа работает. Бывает, что работники создают неформальные группы, которые намеренно сопротивляются принятым в организации правилам работы и мешают организации достигать стоящей перед ней цели. В интересах организации, поэтому направлять работу группы так, чтобы с одной стороны достигались цели организации, а с другой стороны, люди, работающие в группах, могли удовлетворять в них свои потребности, в частности.

Членство в группе удовлетворяет значительную долю потребностей человека и является для него необходимым. Поэтому нам иногда приходится действовать не так, как мы считаем нужным, а так, как того хочет группа. Группа сделает все, чтобы заставить нас действовать так, как нужно ей, если мы идем против воли группы. Если же мы будем сопротивляться, нам грозит исключение из группы. В таких обстоятельствах человеку приходится решать, стоит ли сопротивляться воле группы или необходимо смириться с ней, так как исключение из группы всегда влечет за собой значительное психологическое потрясение.

Менеджер должен понимать насколько сильно группа может влиять на поведение человека и контролировать это влияние, стараясь направить его на достижение целей организации. Знания особенностей группы помогут менеджеру не только успешно управлять персоналом, но и успешно формировать учебные и рабочие группы.

3.2. Типы групп

3.2.1. Особенности групп

В зависимости от близости и глубины складывающихся *взаимоотношений* группы делятся на:

первичные и вторичные

По способу образования группы делятся на:

официальные (формальные) и неформальные

Далее мы рассмотрим *типы групп*, каким образом они формируются и работают и как влияют на практику управления в организации.

Первичная группа

Первичная группа это немногочисленное по составу, связанное общими целями объединение людей, в котором осуществляется непосредственный контакт между его членами. Все, кто входит в нее, знают друг друга лично, и общаются между собой в процессе решения стоящей перед группой задачей. Размер первичной группы обычно не превышает 30 человек. Такие объединения как семья, школьный класс можно рассматривать как первичные группы. Обычно человек входит в несколько первичных групп одновременно.

Вторичная группа

Во вторичную группу входят люди, которые знают о существовании друг друга и о том, что являются членами одной группы, но встречаются и взаимодействуют редко или никогда. Примером может быть профсоюз или студенты разных факультетов одного вуза.

Формальная группа

Формальная группа создается в организациях на основе устава и других официальных документов. Это может быть, к примеру, студенческая группа, отдел или комитет. Членство в группе определяется вышестоящим начальством, и каждый член группы знает, какова ее цель, и какую роль в группе исполняет он лично. Такими группами обычно управляет специально назначенный для этого человек.

Неформальная группа

Такая группа формируется помимо воли руководителей организации на основе единой направленности ее членов - близости взглядов, убеждений, признание авторитета, компетентности отдельных личностей и т.п. Эта группа дает человеку возможность удовлетворять свои социальные потребности, если эти потребности почему-то не удовлетворяются официальной группой. Неформальные группы могут возникать на основе формальных групп или быть их частью. Именно неформальная группа сильно влияет на поведение человека.

3.2.2. Стадии развития групп

Группы не остаются статичными после их образования. Они развиваются и растут. Обычно выделяют *четыре основные стадии* развития групп, которые группа проходит последовательно:

1. Формирование
2. Штурм
3. Выработка норм
4. Исполнение

Стадия 1. Формирование

Когда члены группы впервые встречаются друг с другом, обычно возникает напряженность. Члены группы пытаются сформировать *впечатление друг о друге*, установить роли и правила поведения. На этой стадии начинает формироваться иерархическая структура группы, стиль руководства, распределяться ответственность между членами группы.

Стадия 2. Штурм

После того, как у членов группы сложилось определенное представление друг о друге, они начинают открыто высказывать свои мнения и настаивать на их правильности. Возникает поляризация мнений, *конфликт* между подгруппами, конфликты между группой и отдельными личностями. На этой стадии в группе может возникнуть общая конфликтная ситуация, однако группе *необходимо пройти эту стадию для формирования сплоченности*. Это происходит потому, что разногласия позволяют всем членам группы дискутировать, вырабатывая наиболее приемлемые для всех пути работы и манеру поведения. Очень важно, чтобы на стадии штурма каждый член группы имел возможность открыто высказывать свое мнение. Только тогда наиболее точно и полно будет определена главная цель группы, выработана стратегия ее достижения, четко поставлены главные задачи.

Стадия 3. Выработка норм

После того, как члены группы преодолели разногласия и конфликты, вырабатываются нормы - принимаемые формально и неформально группой *стили поведения и роли*. Для того чтобы успешно работать, группам совершенно необходимо выработать такие нормы, которые принимались бы всеми ее членами. Групповые нормы и разделяемые членами группы ценности во многом определяют культуру создаваемой организации.

Стадия 4. Исполнение

Если группа успешно проходит три предыдущие стадии, она становится сплоченной, формируется ее межличностная структура, и только сейчас группа может сплотиться в команду. Межличностные проблемы решены, имеется желание эффективно работать. Только на этой стадии группа может сконцентрировать свои усилия на достижении стоящих перед ней целей.

Менеджеры часто стремятся избежать второй стадии - штурма - вмешиваясь, чтобы предотвратить назревающие конфликты. Однако считается, что прохождение группой этой ситуации не только закономерно, но и необходимо для формирования сильной и сплоченной группы - команды.

3.2.3. Хоторнский эффект

Сильные и сплоченные группы вносят значительный вклад в работу организации. Эффективной работе в сплоченной группе способствует и значительной мере чувство товарищества и взаимоподдержки. Нужно, однако, помнить, что сплоченные группы не всегда выдают наилучшие результаты. Эффективность их работы в значительной мере зависит от того, принимает группа задачи организации или отвергает.

Люди, управляющие организациями, не всегда понимают, какое огромное влияние может оказывать группа на поведение людей. Первым исследованием, которое доказало существенность этого влияния, стали Хоторнские эксперименты, проведенные в тридцатых годах социальным психологом **Элтоном Мэйо**.

Хоторнские эксперименты

Мэйо был приглашен в Америку Западной Электрической компанией, чтобы исследовать влияние освещения на эффективность работы. Сначала он отобрал группу молодых работниц и стал систематически изменять освещение на их участке от тусклого до яркого и измерять эффективность работы. Результаты его удивили. Он обнаружил, что как бы не изменялось освещение, эффективность работы отобранной группы девушек постоянно повышалась.

Затем он отобрал еще одну группу работниц и стал варьировать другие условия работы. Изменялось освещение, длительность и количество перерывов на отдых и обед. И опять оказалось, что с каждым изменением эффективность работы росла. Даже после того, как работниц вернули к прежним условиям работы (тусклое освещение, отсутствие перерывов и т.д.), производительность опять возросла. Все это заставило Мэйо прийти к выводу, что изменение эффективности работы происходит не благодаря изменению физических условий, а благодаря психологическим и социальным процессам, имеющим место в группе.

Мэйо сделал вывод, что на эффективность труда девушек повлияло само присутствие исследователя, к тому же выдающегося психолога. Почувствовав, что руководство выделило именно их для участия в эксперименте, работницы осознали свою значимость и важность происходящего, что мотивировало их работать лучше.

Тогда Мэйо провел еще одну серию исследований. Он начал наблюдать над группой квалифицированных рабочих, которые в свое время удивили руководство компании тем, что повышение оплаты за перевыполнение плана, не заставило их работать лучше. В то же время руководство было уверено, что эти рабочие были вполне способны работать более производительно.

В ходе исследования стало ясно, что эта сплоченная группа выработала особые нормы, касающиеся дневной выработки, и любой, кто пытался нарушить эти нормы, подвергался жестким санкциям, начиная от бойкота нарушающего нормы, заканчивая физическим издевательством над ним. Большинство рабочих подчинялись этим нормам. Норма эта устанавливалась группой потому, что рабочие считали, что перевыполнение норм выработки в последствии приведет к их официальному повышению. Поэтому норму выработки группа старалась держать на низком уровне.

Эти исследования открыли руководству глаза на то, что сейчас называется групповыми нормами.

Хоторнские эксперименты определили *два социальных явления*, имеющих место в группе:

1). *Присутствие других людей в группе влияет на поведение человека.* В частности, положительно при выполнении простых задач и отрицательно при выполнении более сложных.

2). *Групповые нормы* являются основным фактором, регулирующим поведение в группе, и восстание против них влечет за собой санкции.

Менеджерам необходимо помнить о Хоторнском эффекте и о том, насколько сильно влияет группа на поведение людей. Поэтому энергию группы необходимо направлять в русло, которое устраивает организацию. Это касается как официальных, так и неофициальных групп существующих на работе.

3.2.4. Факторы сплоченности группы

На сплоченность группы влияют такие *факторы*:

- членство
- рабочее окружение
- организация
- стадия развития, на которой находится группа

Членство

Размер группы, однородность и постоянство - это аспекты членства, которые влияют на сплоченность коллектива:

размер: с ростом группы проявляются проблемы коммуникации и координации, и тогда она может подразделяться на подгруппы. Для сплоченной группы максимальным считается размер в 10-12 человек.

однородность: чем более однородна группа по общности интересов, ценностей и отношений, тем легче ее сплотить.

постоянство членства группы: должна быть продолжительная совместная деятельность у членов группы.

Рабочее окружение

На сплоченность группы влияют:

суть задачи: иметь общую цель деятельности, подобные проблемы и решать сходные задачи;

физические условия: работать в одном и том же месте в тесном физическом контакте;

коммуникация: свободное общение между собой в процессе совместной деятельности и вне нее.

Организация

Организационные аспекты деятельности группы включают в себя руководство и лидерство, успех и внешнюю угрозу:

руководство и лидерство: Факторы обеспечения сплоченности группы включают в себя то, насколько умело лидер группы направляет работу, поощряет, помогает и поддерживает, обеспечивает возможности для равного участия, пытается разрешать конфликты, и уделяет внимание отношениям между членами группы. Руководство и лидерство также оказывает влияние на отношение между группой и организацией;

успех: чем успешнее группа, тем выше вероятность сплоченности, чем сплоченнее группа, тем вероятней, что она будет успешной. Успехом или поощрением могут рассматриваться удовлетворительное завершение задачи общими усилиями, похвала руководства, чувство достижения более высоких результатов по сравнению с другими группами, высокая зарплата или премии;

внешняя угроза: если группе угрожает что-то общее извне, например, изменение порядка работы или назначение нового руководителя, то сплоченность группы при этом увеличивается.

Развитие и зрелость

Сплоченность группы зависит от того, на какой стадии развития она находится.

3.2.5. Процессы в группах

Процесс принятия решений

Многие решения в организациях вырабатываются совместно людьми, работающими в группе. Решения могут приниматься после неформального обсуждения или формально - на совещаниях и собраниях.

Многочисленные эксперименты доказали, что решение, принимаемое группой, качественнее, чем средний результат всех членов группы, но обычно хуже, чем лучший индивидуальный результат в группе. Почему так происходит?

Раздельно члены группы часто выдвигают новые, иногда прогрессивные идеи, но в процессе их оценки может оказаться, что группа не готова идти на риск и принимает другое, менее рискованное решение.

Иногда процессы, имеющие место в группе могут существенно помешать принятию правильного решения. Члены группы могут считать поддержание сплоченности группы более важной задачей, чем рассмотрение всех имеющихся вариантов решения стоящей перед группой проблемы и подбор оптимального решения.

Имеется ряд способов, которые могут помочь нейтрализовать негативные моменты группового мышления. Наиболее важными из них являются следующие:

- лидер группы должен *поощрять любые возражения или сомнения* других членов группы по поводу принимаемых группой решений;
- лидер должен избегать становиться на чью-либо сторону в споре, он должен стараться *быть нейтральным*, не выражать свой взгляд на проблему (Вспомните, как влияет авторитет на мнения других людей). Задача лидера - направлять и контролировать обсуждение;
- по возможности, группе следует *разделиться на подгруппы*. Каждая разрабатывает свой вариант решения проблемы, затем эти решения обсуждаются, и находится оптимальный вариант с помощью согласованного мнения (консенсуса).

Вот *несколько принципов*, которые можно использовать для достижения *консенсуса*:

1. Избегайте использовать спор для своей выгоды. Представляйте свою позицию как можно спокойнее и логичней, слушайте реакцию других членов группы и внимательно рассмотрите их перед тем, как настоять на вашей точке зрения.
2. Не считайте, что кто-то должен выиграть, а кто-то проиграть, когда дискуссия заходит в пат. Вместо этого, поищите альтернативные версии, которые бы устроили все стороны.
3. Не меняйте своего мнения только для того, чтобы избежать конфликта и очень быстро достичь соглашения. Рассмотрите все причины и соглашайтесь только с точками зрения, которые хорошо логически обоснованы.
4. Избегайте таких методов разрешения конфликтов, как мажоритарное голосование, выведение усредненного мнения, бросание монеты.
5. Различия во мнениях естественны и должны нормально приниматься. Постарайтесь включить всех в процесс принятия решения. Разногласия могут помочь выработке общего решения потому, что расширяется круг мнений и увеличивается возможность того, что группа придет к наиболее адекватному решению.

В интересах менеджера помнить, каким образом члены группы влияют на процесс принятия решений. Нужно стараться, чтобы группы больше заботились о принятии решений, а не о сплоченности.

3.2.6. Конфликты в группах

Конфликт - это процесс, который начинается тогда, когда одна из сторон считает, что другая сторона расстроила или собирается расстроить то, что является заботой первой стороны.

Конфликты, как групповое мышление, могут снижать эффективность работы групп. Существует *два вида конфликтов*

1). Конфликт внутри группы

Происходит тогда, когда мнение членов группы, их взгляды и убеждения значительно расходятся. На конфликты внутри группы влияет в основном не суть задачи, которую группе приходится решать, а процессы, происходящие в ней. Поэтому при возникновении конфликта менеджеру необходимо проанализировать не только то, какую задачу выполняет группа, но и то, каким образом взаимодействуют члены группы, как они

работают над выработкой решения. То есть необходимо внимательно проанализировать каналы коммуникаций, выявить и устранить преграды для свободной и прозрачной коммуникации в группе. Возможно, отдельные члены группы играют негативные роли. Проблема может быть также и в некоторых устаревших групповых нормах.

2). Конфликт между группами

Конфликт между целями и убеждениями различных групп, составляющих организацию, может существенно помешать ее работе. Например, между руководством и профсоюзами. Одна группа будет стремиться оказать влияние на другую группу, применяя разного рода санкции.

Конфликт по-разному рассматривается профсоюзами и руководством, членами одного или различных профсоюзов в пределах одной компании, отдельными людьми, группами и подразделениями. Руководители организаций примерно 20% времени тратят на разрешение конфликтов.

Конфликт может стать оживляющей силой в группах и организациях. Если конфликт правильно определить и разрешать, то это может помочь минимизировать разрушительное влияние ситуации «выигрыш-проигрыш».

Положительные результаты:

- появление лучших идей
- люди побуждаются к поиску новых подходов
- давние проблемы выходят на поверхность и решаются
- уточнение точек зрения
- стимуляция интереса и творчества
- возможность для людей проверить свои возможности

Негативные результаты:

- некоторые люди чувствуют себя побежденными
- увеличивается дистанция между людьми
- образуется климат недоверия и подозрительности
- люди и группы концентрируются только на своих узких интересах
- развивается сопротивление, а не общая работа
- увеличивается текучесть кадров

Стратегии по разрешению конфликтов

Хотя считается, что определенный уровень конфликтов неизбежен и является даже полезным, есть целый ряд мер, которые необходимо предпринимать руководителю, чтобы избежать вредных последствий конфликта:

- разъяснение задач и целей;
- инновационные разделения ресурсов: поиск альтернативных ресурсов, гибкость по отношению к назначениям, финансовые стимулы;
- равное отношение к работникам;
- неденежное поощрение: в том случае, если финансовые ресурсы ограничены, то можно применять неденежные стимулы такие, как предоставление более гибкого расписания работы и др.;
- развитие межличностной коммуникации и групповых навыков: это позволяет обеспечить лучшее понимание собственного поведения и точек зрения других людей;
- групповые действия: уделять большое внимание созданию групп, повышать их сплоченность;
- лидерство и руководство: изменение на более эффективный стиль лидерства и руководства;
- организационные процессы: особое внимание коммуникации, сути структуры власти, организации работы, процедурам управления.

3.3. Создание команд

3.3.1. Группа и команда

Наличие эффективных команд жизненно важно для нормальной работы организации. Для того чтобы в нынешних быстро изменяющихся условиях организация могла производить конкурентоспособные товары и услуги, ей необходимо объединить в команды самых разных специалистов. Команда вырастает из группы. Ее можно определить как *сплоченную группу, работающую над одним определенным заданием, эффективность которой в большой степени определяется гармоничностью происходящих в ней процессов.*

3.3.2. Эффективность работы команды

Эффективность работы команд определяют 3 основных фактора:

1). Факторы, связанные с *задачей*:

Четкие цели и указания

Четкие технические данные

Новизна задачи

Профессиональный опыт членов команды

Полезность выполняемой задачи.

2). Факторы, связанные с *организацией*:

Стабильность организации

Поддерживающее персонал руководство

Справедливое вознаграждение за достигнутые результаты

Стабильные цели и политика.

3). Факторы, связанные с *людьми*:

Личное удовлетворение от работы

Взаимное доверие

Коммуникация

Низкая степень конфликтности

Уверенность персонала в завтрашнем дне.

Перед тем, как группа попытается сплотиться в команду, в ней должна существовать взаимозависимость между членами. Работа членов команды потребует усилий всей группы и эффективное выполнение задачи одним членом группы должно зависеть от того, как эффективно работают другие.

Курт Левин сформулировал классические принципы создания **эффективной группы**:

Размораживание

Указать группе на необходимость изменений - создается климат открытости и доверия с тем, чтобы группа была готова к переменам.

Движение

Используя метод «предложение-обратная связь», группа ставит диагноз того, где она находится и разрабатывает план, как достичь того, к чему команда стремится.

Замораживание

После того, как планы были выполнены и проведена оценка результатов, команда стабилизируется и продолжает работать эффективно.

3.3.3. Групповые роли

Групповые (социально-психологические) роли один из важнейших факторов сплоченности и успешности группы. Соответственно, и конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе могут существовать **8 социально-психологических**

ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то приходится играть не только за себя, но и за «того парня», что и создает конфликтную ситуацию.

Руководителю коллектива, менеджеру по персоналу необходимо хорошо знать эти роли. Это:

1) **Координатор или председатель**, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми. Ему присущ координационный стиль.

2) **Формирователь или энтузиаст** - лидер группы, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других. Ему присущ директивный стиль.

3) **Генератор идей, инноватор** стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на практике (самостоятельно) он чаще всего не в состоянии. Он представляет творческое мышление в команде.

4) **Контролер-аналитик**, способный трезво оценить выдвинутую идею. Он исполнительен, но чаще сторонится людей. Критическое мышление в команде.

5) **Исследователь ресурсов или искатель выгоды**, интересующийся внешней стороной дела. Исполнительен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива. Выполняет важную функцию связи с другими командами.

6) **Рабочий компании, исполнитель**, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах.

7) **Рабочий команды, работяга**, не стремящийся занять ни чье место. Личные отношения в команде.

8) **Завершающий, шлифовщик** — он необходим, чтобы отношения не перешли в конфликтные, для согласования точек зрения и позиций. Способствует поддержанию команды в рабочем состоянии.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены этого коллектива как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера.

Эти роли имеют отношение к личностным характеристикам и индивидуальным способностям членов команды. Поскольку каждая роль вносит свой вклад в общий успех команды, успешная, сбалансированная команда будет содержать в себе эти роли. Члены команды часто совмещают роли.

3.3.4. Искажение восприятия роли

Роль - это ожидаемая модель поведения, которая связана с выполнением работы или с определенной должностью в организации. Каждый из нас исполняет целый ряд различных ролей - брат (сестра), ученик, покупатель сосед и т.д. Ожидаемая модель поведения людей, занимающих эти роли, помогает нам предвидеть их поступки и реакцию.

В организациях мы также исполняем различные роли. С одной стороны это может быть роль менеджера, а с другой - роль подчиненного. Мы можем выступать в роли коллеги, и представителя профсоюза. И «играем» эти роли по-разному.

Если ролевые ожидания людей не совпадают, могут возникать недоразумения и непонимание. Менеджеру важно понимать, что поскольку роль - это ожидаемая модель поведения, с ней связано большое количество искажений восприятия. В связи с этим возникают недоразумения и непонимание между тем, кто исполняет роль, и теми, кто с этим человеком сталкивается.

Конфликт ролей

Роли, которые приходится исполнять человеку, могут противоречить друг другу. Роль матери и служащей могут находиться в конфликте. Женщина может оказаться перед выбором - уйти раньше домой к больному ребенку, или задержаться и закончить писать отчет, как от нее требует роль менеджера. Поэтому, исполняя различные роли, мы стремимся достигать компромисса между ними.

Неопределенность роли

Иногда ролевые ожидания обозначены неточно. Представьте, например, управляющего персоналом, работающего на менеджера, который считает, что эта роль чисто административная, и его обязанность - направлять и контролировать персонал. Сам же управляющий персоналом считает, что его роль - помощь менеджменту в увеличении эффективности работы персонала с помощью введения новых прогрессивных способов управления, перераспределение ответственности и п. Такое двойное восприятие роли ведет к конфликту между людьми.

Перегрузка роли

Мы можем говорить о перегрузке роли, когда он не справляется с возложенными на него функциями. Это не всегда означает, что ему приходится выполнять слишком много работы. Иногда человек просто не может справиться со всеми требованиями и ожиданиями роли или ролей.

Недогрузка роли

Проявляется в том случае, когда ожиданий роли не хватает в свете собственного восприятия. Человек может чувствовать, что его роль не требует от него достаточных усилий, что он может выполнять более серьезные и ответственные роли.

Недогрузка роли, также как и перегрузка, ведет к неудовлетворению работой, снижению мотивации, и, соответственно, к снижению эффективности работы.

Как бороться с различием в восприятии ролей?

Самым главным аспектом при определении роли должна быть коммуникация. Когда человек впервые включается в деятельность группы, необходимо в активном общении с руководством и членами группы точно определить свою роль.

Четкое определение ролевых требований и ожиданий значительно влияет на мотивацию. Теория баланса Адамса говорит, что в случае неудовлетворенности отдачей, мы стараемся привести свой вклад в соответствие с ней. То есть, неудовлетворенность оплатой труда выразится в снижении качества работы. Это нужно принимать во внимание еще на стадии приема на работу.

3.4. Управление группами

3.4.1. Лидерство и руководство в группах

Лидерство - это процесс влияния человека на поведение других. Лидер может быть назначен, избран формально, выбран неформально, может появиться, исходя из требований ситуации.

Разделяют формальное и неформальное лидерство.

Формальное лидерство - процесс влияния на других, направленный на достижение официальных целей.

Неформальное лидерство - процесс влияния на других, направленный на достижение неофициальных целей, которые могут совпадать или не совпадать с целями организации.

У формальных лидеров главным источником власти и авторитета является их роль - т.е. должность, которую они занимают. Неформальные лидеры должностной властью зачастую не обладают. И формальным, и неформальным лидерам приходится использовать различные источники власти для того, чтобы влиять на поведение других людей.

Руководители являются лидерами благодаря их организационной роли. Это заметно по стилю руководства. Тем, как выполняется руководящая роль, определяется хорошее или плохое лидерство. Часто некоторые люди выполняют функции лидеров, не будучи руководителями, а многие руководители не выполняют всех функций лидера.

Итак, хотя «лидерство» и «руководство» накладываются друг на друга, они не являются одним и тем же феноменом.

«Школа человеческих отношений» - одно из направлений теории менеджмента - говорит, что в интересах самого менеджера необходимо сделать так, чтобы цели его подчиненных как можно больше совпадали с целями организации, так как в таком случае

отпадает необходимость постоянного контроля со стороны руководителя. Поэтому менеджеру необходимо совершенствовать эффективный стиль лидерства, усиливая мотивацию подчиненных и, тем самым, улучшать качество их работы.

3.4.2. Теории лидерства

Существует большое количество теорий, описывающих лидерство, и его место в организации. Различные подходы к лидерству можно поделить на:

- Теорию личных качеств
- Теорию стилей поведения
- Ситуационную теорию
- Случайностную теорию
- Трансформационную теорию

Рассмотрим эти теории по порядку.

1). Теория личных качеств

Целый ряд исследователей занимались теориями «прирожденных» или «естественных» лидеров, куда включали самые разнообразные личные качества, необходимые успешному лидеру. В 1948 году был проведен обобщающий анализ этих теорий и составлен список пяти самых главных черт, куда вошли:

- Интеллект
- Ответственность
- Социальная активность
- Инициативность
- Наличие статуса

В итоге, попытки связать эффективное лидерство с определенными врожденными характеристиками не удалось, так как между ними не было установлено прямого отношения типа «причина-следствие», т.е. «прирожденных», генетически запрограммированных лидеров нет. Люди с разными природными данными могут быть хорошими лидерами. Естественно, задатки играют большую роль, но их необходимо еще развить.

2). Теория стилей поведения

Исследования показали, что большинство подчиненных предпочитают демократический стиль авторитарному. Практика, однако, показала, что демократический стиль руководства, несмотря на то, что он более приятен подчиненным, далеко не всегда ведет к более эффективной работе. Некоторые люди предпочитают делать то, что им говорят, и не любят принимать каких-либо решений самостоятельно.

В 1940 году было выделено два основных измерения поведения лидера. «Исследования Государственного университета Огайо» предложили определять стиль лидера, пользуясь такими двумя измерениями:

33 - Забота о задаче: усилия, прилагаемые лидером для выполнения стоящей перед ним и его группой задачи.

3Л - Забота о людях: степень доверия, дружелюбия, уважения и теплоты, проявляемая лидером по отношению к подчиненным.

Сделав матрицу этих двух измерений, было определено четыре основных стиля:

Низкая степень 33 / высокая степень 3Л - Лидер видит основной своей задачей поддержание морального климата группы и удовлетворение потребностей ее членов.

Высокая степень 33 / Высокая степень 3Л - Лидер стремится достичь баланса между требованиями задачи и поддержкой сплоченности группы, ее моральной климата.

Низкая степень 33 / Низкая степень 3Л - Лидер занимает пассивную позицию, никак не влияет на ситуацию.

Высокая степень 33 / Низкая степень 3Л - Основное внимание лидер уделяет выполнению задачи, стоящей перед группой. Чувства членов группы имеют вторичное значение.

«Лучший стиль» представляет сочетание Высокая степень 33 / Высокая степень 3Л.

3). Ситуационная теория

Основная идея этой теории состоит в том, что успешный лидер применяет нужный стиль в нужной ситуации. Делается акцент на гибкости в применении стилей, и считается, что не существует универсального стиля, применяемого в любой ситуации. На основе этого подхода появилось несколько теорий, одной из самых интересных из них является

4). Случайностная теория Фидлера (1977)

Эта теория утверждает, что успех лидера зависит от двух взаимосвязанных факторов:

- степени контроля и влияния на успешное выполнение задания, которое дает лидеру ситуация;

- мотивации лидера - что для него важно: достичь исполнения задачи или поддерживать хорошие отношения с подчиненными.

По теории Фидлера, лидеры делятся на две категории:

- 1) мотивируемые задачей
- 2) мотивируемые отношениями с подчиненными.

Проведения исследования показали, что:

Лидеры, мотивируемые задачей	Эффективно действуют в напряженных ситуациях, когда у них слишком мало или слишком много власти над подчиненными.
Лидеры, мотивируемые отношениями с подчиненными	Эффективно действуют в ситуациях средней напряженности, когда лидер имеет умеренную власть над подчиненными.

Фидлер утверждает, что в жизни не бывает идеальных лидеров. Существуют разные лидеры, и они по-разному действуют в разных ситуациях. Фидлер предложил для улучшения работы лидеров анализировать их мотивацию и подбирать под нее соответствующую ситуацию (группу, задание и т.п.). Он также подчеркивает, что организации легче изменить ситуацию, в которой работает лидер, чем стиль лидерства, привычный для него.

5). Трансформационная теория

Это одна из самых последних теорий, выдвинутая **Джеймсом Мак Грегори Бернсом** (1978). Он делит лидеров на:

Трансакционных лидеров

- Стимулируют подчиненных работать строго по принятому плану, делать только то, что у них прямо требуют.

Трансформационных лидеров

-- Стимулируют персонал к поиску творческих путей решения проблем, нестандартный подход к работе.

Бернс утверждает, что только трансформационные лидеры могут успешно работать в современных организациях, которым приходится существовать в постоянно меняющихся условиях. Он считает, что отношение к подчиненным таких лидеров является наиболее мотивирующим для современного работника.

Знание особенностей различных стилей лидерства и качеств, необходимых лидеру, необходимо нам по следующим причинам:

Во-первых, при назначении руководителей групп.

Во-вторых, эти знания дают нам понимание необходимости обучения лидеров навыкам руководства людьми.

В-третьих, они указывают на роль, которую в обеспечении успешного лидерства играют организационные факторы - структура организации, коммуникационные каналы, культура организации

3.4.3. Совещания, собрания, обучение в группах

табл. 3.1. «Трудные» участники в группах

Тип	Характеристика	Рекомендации по общению с ним
1. «Скромный»	Молчит большую часть времени	1. Привлекайте его к работе в очень малых группах (диадах, триадах). 2. Периодически вежливо обращайтесь к нему. 3. Задавайте легкие вопросы. 4. Просите ответить на вопрос, общий для группы участников, в цепочке отвечающих. 5. Постарайтесь поговорить с ним в перерыве. 6. Улыбайтесь. 7. Поощряйте к участию. Усиленно благодарите за участие. Никогда: Не ждите, пока человек сам проявит активность.
2. «Монополист»	Любит поговорить и может занять все время своими высказываниями	1. Попросите в вежливой форме дать другим возможность тоже высказаться. Предложите обсудить интересующий его вопрос в перерыве. Никогда: Не унижайте его.
3. «Голос опыта»	Предоставляет слишком много примеров из своего опыта	1. Будьте очень вежливы с ним, но иногда приостанавливайте общие. 2. Благодарите его за информацию, но напоминайте о необходимости вернуться к рассматриваемому вопросу.
4. «Спорщик»	Постоянно ищет возможности не согласиться, поспорить, высмеять других участников и тренера	1. Передайте группе инициативу по взаимодействию с ним. 2. Скажите, что вы понимаете его позицию и попросите его согласиться с этим. 3. Предложите обсудить спорный вопрос на перерыве. Будьте осторожны: Не спорте с ним.
5. «Сердитый»	Специалист по обвинениям и нахождению ошибок	1. Постарайтесь настроить его на решение проблем. 2. Попробуйте вдохновить его на поиск других сторон явления. 3. Вовлеките его в ролевую игру, где он сможет получить положительный результат. 4. Открыто обсудите проблему с группой.
6. «Нытик»	Мастер в критике идей других	1. Периодически просите группу высказать свое мнение. 2. Попросите его выдвинуть свою идею взамен раскритикованной. 3. Попросите группу защитить раскритикованную идею или сделайте это сами.
7. «Враг»	Агрессивен, антагонистичен, пытается вывести тренера из себя	1. Будьте сдержаны. 2. Попробуйте переформулировать его высказывания в более мягкой форме. 3. Прямо высказывайте свое мнение по поводу его поведения.
8. «Болтун»	Не слушает, прерывает, отвлекает других своими разговорами	1. Попросите сделать сравнительный анализ. 2. Попросите переформулировать сказанное. 3. Попросите внимания.
9. «Выскачка»	Постоянно любит демонстрировать свои знания	1. Если он это делает не слишком часто - просто терпите. 2. Если его выступления слишком часты, обращайтесь с ним, как с «монополистом». 3. Оставьте взаимодействие с ним на усмотрение группы.
10. «Клоун»	Постоянный неуместный и часто раздражающий юмор	1. Временами обращайтесь к нему, чтобы обсудить «серьезные вопросы». 2. Объясните ему, что его будут воспитывать и на более взрослом уровне. 3. Благодарите его за малейшие серьезные замечания. 4. Не поощряйте его попытки комментировать все в шутовском тоне. 5. Попросите переформулировать шутку в прямое сообщение.

11. «Упрямец»	Однажды заняв позицию, он никогда с нее не сдвигается. Он обладает монополией на правду	1. Постарайтесь добиться его согласия с тем, что существуют и иные мнения по данному вопросу. 2. Попросите его проинспектировать представленные визуально другие мнения.
12. «Посторонний»	Имеет очень интересные идеи, но, как правило, не относящиеся к сути вопросы	1. Попросите его связать прозвучавшие высказывания с сутью рассматриваемого вопроса. 2. Попросите группу прокомментировать его утверждения.

Помните:

Работая с группой:

1. НЕ подавляйте людей (знаниями, способностями, должностью)
2. НЕ сравнивайте людей друг с другом
3. НЕ подчеркивайте ошибки
4. НЕ игнорируйте положительные результаты
5. НЕ раздражайтесь при получении вопросов

Общие рекомендации по взаимодействию с трудными слушателями

1. Рассматривайте их поведение не как вызов, а как своеобразную форму выражения эмоций.
2. Будьте СПОКОЙНЫ.
3. Избегайте споров.
4. НЕ унижайте.
5. Будьте вежливы, используйте соответствующие техники общения.
6. Где только возможно оставляйте вопрос взаимодействия с ними на усмотрение группы.

В экстремальных ситуациях:

1. Ищите поддержку.
2. Попросите группу высказать свое мнение.
3. Попытайтесь заключить предварительное соглашение.
4. Используйте как крайнюю меру конфронтацию и исключение.

Недопустимо:

1. Игнорировать трудного для Вас человека.
2. Предоставлять особое место трудному участнику.
3. Использовать манипулирование.
4. Заискивать или льстить «трудному» человеку.

ЛИТЕРАТУРА К 3-МУ РАЗДЕЛУ

Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.

Лозниця В.С. Психология менеджменту: Навч. посібник. – К.: Екс.Об., 2000. – 512с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

Михеева Н. Менеджмент в социально-культурной сфере — С.-Пб.: Издательство Михайлова, 2000. — 170 с.

Попов Р.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Экономика, 1970.

Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций/ МАУП. – Киев, 2000. – 112с.

Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.

Яровой В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – К., 1994 – 144с.

4. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

4.1. Организации

4.1.1. Особенности организаций

Организации в нашей жизни

С организациями мы сталкиваемся ежедневно - заходя в университет, на почту, в библиотеку, покупая товары в магазине или будучи пассажиром автобуса. А самое главное, что почти все мы в одной из них работаем или учимся. Одну организацию мы воспринимаем как ее работники, другую - как ее клиенты или студенты. Наиболее распространенный вид организаций – *предприятия*, которые объединяют людей и различные ресурсы (материальные, финансовые, информационные и трудовые) для производства и сбыта продукции, а также для предоставления услуг. Следует учесть, что организация считается предприятием только тогда, когда она правомочна принимать соответствующие решения. Это дает возможность отличить фирмы от производственного подразделения или учреждения, которые являются лишь ее составными частями.

Основной причиной существования организаций является то, что с их помощью достигаются цели, которые не могли бы быть достигнуты одним человеком или неструктурированной группой. Причиной скачка в экономическом и социальном развитии человечества стал переход от самостоятельного достижения целей - человек сам строил себе дом, сам обрабатывал землю и т.д. - к достижению этих целей посредством организации. Разделение труда, интеграция и кооперация позволили достигать целей более эффективно. Организации аккумулируют в своих руках огромные материальные и трудовые ресурсы. Это они отправили человека на Луну, позволили ему путешествовать по всему миру. Они обеспечивают людей рабочими местами, и являются базой для удовлетворения целого ряда потребностей человека. На них возлагают надежды не только акционеры, но и национальная экономика в целом.

Вместе с тем есть в обществе и недовольные деятельностью тех или иных организаций. Четко определенная, структурированная работа, существующая во многих организациях, кажется некоторым работникам непривлекательной. Некоторых людей выводят из состояния психологического равновесия бюрократические проволочки. Кроме того, установлено, что многие промышленные и сельскохозяйственные предприятия наносят вред окружающей среде. Существуют также и организации с деструктивными целями: террористические, бандитские формирования и т.п.

Существует также мнение, что организации являются основой многих проблем в обществе, т.к. являются частью общей политики. Они могут лоббировать свои интересы в центральном и местных органах управления и добиваться выгодных для них контрактов и изменений в законодательстве.

Что такое организация?

Организации в менеджменте рассматривают с нескольких точек зрения - их целей, их размеров и функций, используемых ими технологий, внешнего окружения. Поэтому при описании организации, разные авторы используют разные критерии. Это происходит еще и потому, что существует большое количество факторов, влияющих на восприятие организации теми, кто с ней сталкивается.

Перед тем, как начать рассматривать характерные особенности организаций, мы должны ответить на вопрос: *что такое организация?* Организацией называют четко спланированную координацию действий определенного количества людей, направленную на достижение общей, четко сформулированной цели посредством разделения труда и функций через иерархию власти и ответственности. (**Э. Шайн**)

Это включает:

а) Кооперация

Отдельный человек не в состоянии удовлетворить свою потребность в жилье, одежде, безопасности самостоятельно. *Совместно* с другими людьми он может удовлетворить эти потребности наиболее оптимально.

б) Общие цели

Для успешной кооперации необходимо, чтобы существовала общая, согласованная и достижимая *цель*.

в) Разделение труда

В рамках больших организаций существуют организации небольшого размера. Эти организации объединяются *общими целями*. Возьмем, к примеру, общество, которое само по себе является большой организацией. В каждом обществе существуют экономические, политические, религиозные и другие институты. В рамках этих институтов существуют единицы меньшего размера - фирмы, партии, церкви и так далее. В рамках этих единиц существуют образования еще меньше - отдел по маркетингу в фирме, партийный комитет, хор в церкви и т.д.

Таким образом, достижение общих целей, необходимых для существования организации, возможно *только при разделении обязанностей и функций* внутри нее. При этом действия различных единиц образований, людей координируются в организации, т. к. без этого достижение общей цели невозможно. Точно также в обществе различные институты выполняют различные функции:

Экономические: Обеспечивают еду, жилье, разного рода товары и услуги и, в то же время, рабочие места и деньги, на которые можно купить эти товары и услуги.

Политические: Существует система, регулирующая общество, обеспечивающая гражданам безопасность, защиту, координацию действий различных институтов.

Образовательные: Для того чтобы общество могло расти и развиваться, новым поколениям должны передаваться накопленные знания.

Если рассматривать фирмы и компании, то они тоже делятся на отделы, выполняющие различные функции: отдел маркетинга и продажи, отдел научных исследований и разработок производства, отдел кадров и т.д.

г) Интеграция

Поскольку различные отделы организации выполняют различные функции, необходима деятельность, направленная на интеграцию и координацию этих функций, и контролирующая их направленность на достижение общих целей, стоящих перед организацией. Эту функцию обычно выполняет менеджмент, представленный в виде иерархической *структуры власти*, которая существует в каждой организации.

4.1.2. Структура организации

Структура организации - это модель взаимоотношений между членами организации и между должностями, существующими в организации.

Сбалансированная структура необходима для успешного функционирования организации. Она позволяет организации осуществлять разделение труда, координировать действия отделов, определять задачи, обязанности, роли, каналы коммуникации.

П. Друкер (1968) предполагает, что структура организации должна удовлетворять *трем требованиям*:

- должна быть организована для сегодняшней работы и работы в будущем;
- содержать минимально возможное количество уровней руководства. Цепь команд должна быть как можно короче;
- обеспечивать возможность повышения квалификации и переквалификации персонала.

Менеджеру необходимо понимать, на чем основывается структура организации и как она влияет на поведение людей на работе.

Как уже упоминалось, организация позволяет людям достигать целей, которых бы они не смогли достичь поодиночке. Организационная структура создает основу порядка, на которой планируются, направляются и контролируются действия внутри организации.

Существует, однако, серьезная проблема, которая называется "**Организационной дилеммой**":

- с одной стороны, организации необходимо направлять персонал на *выполнение целей организации* и контролировать его работу,

- с другой стороны - мотивировать людей к работе и *обеспечивать удовлетворение их потребностей*.

Таким образом, мы сталкиваемся здесь с так называемым «квадратом менеджера».

В маленьких организациях распределением заданий и ролей обычно не существует проблем, т.к. все это делается на неформальной основе. Увеличение размера организации влечет за собой потребность в ее формальном структурировании. Структура сама по себе не является целью организации. Она - средство поддержания и улучшения работы организации.

Теоретически организация представляет собой ролевую структуру и существует независимо от персонала. В реальности ее успех определяется поведением людей, исполняющих роли в ее структуре, их преданностью целям организации и качеством их работы. Поэтому, немаловажную роль в структуре организации играют социальные и психологические факторы.

Профессор **Чайлд** определил пять основных вопросов, на которые должен ответить каждый, кто собирается создавать новую структуру или изменять старую. Эти вопросы следующие:

1) *Нужно ли разбивать работу на выполнение узко определенных задач?*

Или специализацию, наоборот, необходимо минимизировать, чтобы облегчить коммуникацию между работниками, и дать им почувствовать большую степень ответственности за выполнение задачи. Нужно также определить, насколько четко должна быть определена задача, стоящая перед отдельными работниками.

2) *Должна ли структура организации быть высокой или плоской,*

т.е. сколько уровней руководства должно быть в ней, сколько подчиненных должно быть у одного менеджера? Современные организации стремятся к более плоским структурам, - то есть к структуре с небольшим количеством уровней руководства. При выборе высоты организационной структуры должны учитываться такие факторы, как коммуникация, мотивация, управление и контроль.

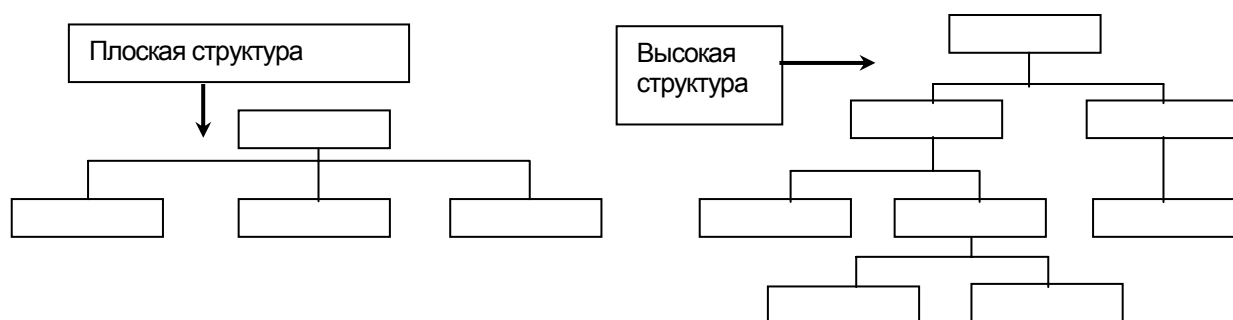


Рис. 4.1. Высота структуры организации

3) *По какому принципу должны группироваться отделы:*

по функциональному (по специальностям) или по какому-либо другому признаку (по услуге, которую оказывают; продукту, который производят; по тому, какую местность обслуживают и т.п.)?

4) *Какие интеграционные механизмы должны существовать между отделами?*

5) *Какие процедуры и стиль менеджмента должны применяться в организации?*

Насколько централизована должна быть структура, каким образом должна распределяться ответственность между работниками? Каким образом должны приниматься в организации решения? Насколько плотным должен быть контроль?

Попытки создать совершенную организационную структуру начали предприниматься давно. Ориентируясь на вопросы, предложенные Чайлдом, рассмотрим различные подходы к структурированию организации.

4.1.3. Развитие теории руководства и структуры организации

а) Классическая модель

Классическая модель делает акцент на *формальной структуре* и предлагает набор строгих принципов, следуя которым организация достигает своих целей.

В начале столетия ряд исследователей (Анри Файоль, Джеймс Муни, Мари Паркер-Доллей и др.) выдвинули ряд принципов, по которым должна строиться организация. Это движение получило название "классического движения", т.к. предлагало простые принципы управления, которые могли применяться во всех организациях, независимо от их размера, технологии, окружения и т.п.

Эта модель начала называться классической также потому, что упор в ней делался на ***симметричность и строгость***. Принципы, которые они предложили, давали понятие о том, как распределять задачи между рабочими, как контролировать их работу, как их мотивировать и вознаграждать. Целью было увеличение эффективности работы организации путем *рационального подхода к руководству*, который характеризуется следующим:

- разделением труда
- четким распределением ролей и обязанностей
- жесткой иерархической структурой
- жестким контролем

Работы представителей классического направления в менеджменте популярны и теперь, несмотря на то, что они подвергаются критике за то, что не уделяют внимания интересам работника и не учитывают влияние рабочих групп на поведение человека. Большинство организаций используют если не все, то хотя бы некоторые из упомянутых выше принципов.

Важность этого подхода заключается в том, что для больших организаций совершенно необходимо единство действий, а это означает необходимость ограничения свободы отделов и работников. Из этого подхода выделилось два направления - научный менеджмент и бюрократия.

Научный менеджмент

Фредерик Уинслоу Тейлор начал работать подмастерьем машиниста на одном из заводов в штате Филадельфия, США. Он много учился и через некоторое время стал быстро продвигаться по служебной лестнице. Скоро он получил степень по механике. Работая на заводе, Тейлор часто наблюдал, что многие рабочие трудились неэффективно. Менеджеры и рабочие фактически не взаимодействовали, рабочие были плохо обучены.

Кроме того, рабочие обычно наугад выбирали рабочий инструмент и то, каким образом следует выполнять стоящую перед ними задачу. Тейлор решил внести улучшения в работу завода. Он провел наблюдение и анализ того, как трудились рабочие, и внес предложения, направленные на повышение эффективности их труда.

Тейлор известен как отец научного менеджмента, так как он выдвинул *четыре научных принципа подхода к организации труда*:

- стандартизация
- научный анализ рабочих процессов
- систематический отбор и подготовка рабочих
- материальные стимулы к работе

1) Стандартизация

Тейлор наблюдал за работой по нарезке металла на заводе Мидвейл. Он собрал и обобщил обширные данные о том, с какой скоростью и каким способом металл должен подаваться в машину. Таким образом, он определил стандарты для каждого вида работы. Это существенно повысило эффективность работы и снизило ее себестоимость.

2) Научный анализ рабочих процессов

Тейлор наблюдал за тем, как рабочие на фабрике пересыпали различные грузы с помощью лопат, и разработал новые типы лопат, в том числе совковую. Он также

определил, что оптимальная нагрузка на лопату составляла 10 кг, то есть именно при такой нагрузке рабочий мог перебросить максимальное количество груза за смену.

После того, как рабочие стали применять специально подобранные лопаты для каждого груза - большие для более легких материалов и маленькие для более тяжелых, производительность значительно возросла.

3) Систематический отбор и подготовка рабочих

Тейлор пришел к выводу, что для каждого задания следует подбирать способных к его выполнению рабочих, которых надо обучать навыкам, необходимым для работы. Такой подход позволил увеличить производительность труда в четыре раза, а рабочие стали получать на 60% больше заработную плату.

4) Материальные стимулы к работе

Тейлор считал, что единственным стимулом для рабочих являются деньги. Поэтому он ввел сдельную систему оплаты труда - т.е. рабочий получал столько, сколько вырабатывал за день. Позже Тейлор усовершенствовал эту систему, введя подобие плана. Рабочий, который выполнял меньше, чем предусматривал план, получал за каждую выработанную единицу меньше, чем рабочий, который перевыполнял план. Это дополнительно стимулировало рабочих к увеличению выработки.

Научные принципы, предложенные Тейлором, помогли значительно увеличить производительность труда. Их критика сводится к тому, что они слишком упрощены и не учитывают весь спектр потребностей рабочих.

Научный менеджмент базируется, в основном, на тех же принципах, что и "классический подход". В этой школе применяются такие принципы "классического подхода", как разделение труда, распределение ролей и обязанностей и т.д.

Как уже говорилось, вторым направлением, берущим свое начало в "классической школе", является "рациональная бюрократия" известного немецкого социолога и социального философа **Макса Вебера**.

Бюрократия

Бюрократия - процесс управления, который базируется на письменных правилах и инструкциях. Вебер говорил, что бюрократия - лучший способ управления организацией.

Вебер определил, что организация должна быть
во-первых, *безличной*,

и, во-вторых, *рациональной*, т.е. направленной только на достижение целей, стоящих перед ней. Вебер считал, что неэффективность работы некоторых организаций определяется, прежде всего тем, что ей мешают эмоции руководства и сотрудников. В бюрократии же он видел наиболее эффективную форму социальной организации, так как она основывается на холодной логике, и не позволяет личным чувствам и отношениям мешать достижению стоящих перед организацией задач.

Критика этого подхода основывалась на том, что Вебер игнорировал человеческий элемент в организации. Обезличивая персонал, уводя его в сторону от принятия решений, подавляя его инициативу, бюрократия игнорирует социальные и психологические потребности человека. Кроме того, эта система крайне плохо работает в неординарных обстоятельствах, когда приходится принимать нерутинные решения.

Несмотря на критику, многие принципы бюрократии успешно применяются в современных организациях.

Еще раз повторим, что и научный менеджмент, и бюрократия имеют в своей основе принципы классического подхода к управлению.

Итак, классическая школа менеджмента пыталась определить оптимальную структуру, которая подходила бы любым организациям, вне зависимости от их характеристик.

Эта школа внесла существенный вклад в изучение организаций и их структуры, многие ее принципы широко используют и сегодня. Нельзя, однако, забывать, что этот подход игнорирует ту часть организационной дилеммы, которая касается человеческих аспектов организации. Именно на эти аспекты обратила внимание другая школа менеджмента - школа человеческих отношений.

б) Школа человеческих отношений

Основателем этой школы явился американский социолог и психолог **Элтон Мэйо** и толчком к ее созданию послужили его знаменитые Хоторнские эксперименты, которые выявили важность социальных и психологических факторов мотивации к работе.

Как вы помните, эксперимент определил два важных социальных явления:

1. На поведение людей влияет присутствие других людей.
2. В группах работников существуют определенные нормы, которые во многом определяют поведение на работе. Восстание против норм влечет за собой санкции, которые либо заставляют работника вести себя так, как хочет группа, либо покинуть группу.

Принимая это во внимание, последователи школы человеческих отношений сконцентрировались на анализе указанных проблем, существующих в организации. Результатом было создание социальной философии менеджмента, в основании которой лежат следующие принципы:

- 1). Человек представляет собой «социальное животное», ориентированное на коллектив и вовлеченное в контекст группового поведения.
- 2). Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой.
- 3). Руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Применение этого подхода концентрировало внимание менеджеров на социальных и психологических аспектах работы, персонале, его потребностях и мотивации, влиянии неформальных групп на поведение человека.

Представители школы человеческих отношений считают, что персонал на любом уровне организации должен принимать как можно более активное участие в принятии решений, так как это дает работнику больше свободы, и делает его заинтересованным в целях организации. Этот подход не игнорирует классические принципы, но считает, что удовлетворение персонала от работы является для организации жизненно важным.

Критика этого базируется на том, что "довольный рабочий" не всегда продуктивен.

в) Ситуационный подход

Представители этого направления полагают, что на выбор организационной структуры и методов управления, влияет целый ряд факторов, определяющих ситуацию - размер организации, выпускаемый ею продукт, технология которую она применяет, ее доля на рынке, и т. д.

Не существует одной наилучшей и универсальной формы организации и метода управления, наиболее подходящая структура и система руководства зависит от ряда переменных. Структура определяется на основе анализа взаимоотношений между ее составляющими, окружением, методами управления, поведением персонала.

Таким образом, наиболее подходящая форма организации будет зависеть от ситуации целого ряда факторов, которые являются индивидуальными для каждой организации.

Представители этой школы **Бернс** и **Столкер** (1961) выделили два типа структуры: механистическую и органичную.

Механистическая структура - это более жесткая система, хорошо работающая в стабильном окружении, (школа, почта). Она характеризуется ясной иерархической структурой, специализацией, широким применением правил и инструкций.

Органичная структура - это гибкая система, соответствующая изменяющимся условиям, когда постоянно возникают новые проблемы и непредвиденные обстоятельства, которые требуют действий, выходящих за рамки определенных ролей. Ее характеризует постоянная адаптация и определение новых задач, сетевая структура контроля, власти и коммуникации, распределение информации и профессиональных знаний равномерно по структуре.

Таковы основные точки зрения на организацию и ее структуру. Для того чтобы достигать поставленных целей, организациям необходимо направлять, интегрировать и

координировать свои действия. Действия должны быть направлены с одной стороны на достижение целей организации, с другой стороны - на удовлетворение потребностей персонала. Отсюда возникает организационная дилемма - организациям необходимо направлять и контролировать работу, но в то же время мотивировать персонал, увеличивать его преданность организации, стимулировать творческий подход. Поэтому при построении организации нужно принимать во внимание ее структуру, методы работы, используемую технологию, а также человеческий фактор, социо-техническую систему, т.е. взаимоотношения между структурой, технологией, группами, отдельными работниками.

Сама по себе структура не является целью. Она средство, обеспечивающее деятельность организации. Структура координирует и интегрирует деятельность различных подразделений, организаций, определяет задачи, обязанности, роли персонала, взаимоотношения между отдельными работниками и между подразделениями, устанавливает каналы коммуникации.

4.2. Построение организационной структуры

4.2.1. Принципы и цели построения (дизайна) организационной структуры

Персонал является важнейшей частью предприятия, его главным ресурсом и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

Организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.)

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Организационная структура управления состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления.

Звено управления - самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Ступень (уровень) управления - единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Структурное подразделение - самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат - управленческие решения.

Производственное структурное подразделение - это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные грузы, изделия).

Принципы построения организационной структуры

Гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

Централизация. Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

Нормоуправляемость. Соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено предприятия - 4-8 чел, среднее звено (функциональные руководители) - от 8-20 чел; нижнее звено (старшие мастера, мастера-бригадиры) - от 20-40 чел.

Единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность подразделений и должностей должны находиться в диалектическом единстве.

Разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

Экономичность. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Функциональная структура

Использование теории классификации позволяет обоснованно разделить управленческие процессы на отдельные элементы и выделить группообразующие признаки.

Функция управления - это особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наибольшее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд и зарплата, НТП, охрана труда) и производственных ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.), обычно выделяется от 10 до 25 функций.

Комплекс задач является частью функции управления и выделяется по признаку основных функций (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование). Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции, и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой). Число комплексов задач составляет не более 200 для уровня предприятия. Например, планирование подбора персонала для предприятия.

Задача управления представляет собой совокупность организованно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения. Например, расчет потребности в персонале на год по предприятию. Задача является основным элементом процесса управления, а в ее реализации участвуют, как правило, несколько работников управления. В управлении предприятием решается несколько тысяч задач.

Операция управления представляет собой определенный, поддающийся учету и контролю набор трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью определенного набора технических средств. Операция конкретизирует содержательную часть задачи.

В практике управления актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия, функциональным и линейным подразделениями. Наиболее простым и наглядным методом является матричный. Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями представляет собой таблицу, строками которой являются конкретные функции управления производством, а столбцами - структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показываются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которых отвечает структурное подразделение. Выделяют такие основные управленческие операции:

- постановка цели, формирование задачи;

- принятие решения, утверждение, координация;
- подготовка решения, составление, расчет;
- согласование, рассмотрение;
- исполнение, доведение, выполнение, контроль;
- участие, информирование, сбор данных.

Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством предприятия и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций управления и четко закрепить операции за конкретными руководителями или специалистами.

Виды ролевых структур

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Наиболее ярко роли сотрудников проявляются в подразделениях организаций и в маленьких организациях.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива, уменьшению деструктивных и психологических конфликтов, гибкому применению "мозгового штурма" при принятии сложных решений.

Характерные роли подробно описаны в третьем разделе (3.4.Роли).

Социальная структура

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

Для получения достоверных и сопоставимых данных наиболее подходит листок по учету кадров, поскольку содержит наибольшее число сведений, подтверждаемых другими документами (паспорт, копия документа об образовании, трудовая книжка, список научных трудов, свидетельство о браке и др.). Однако листок по учету кадров не содержит ряд важных социальных показателей, что вынуждает привлекать социологические методы исследования, которые точны только в пределах высказывания респондента.

4.2.2. Распределение работы и формирование групп

П. Друкер (1968) утверждает, что независимо от того насколько хорошо или плохо руководители управляют организацией, улучшение организационной структуры всегда увеличит эффективность ее работы. Сама по себе хорошая организационная структура не производит хорошие результаты, но плохая структура делает хорошую работу невозможной. Исправьте структуру организации, - и это неизменно повлечет за собой увеличение производительности.

Мы уже рассмотрели различные варианты подхода к структуре организации. Большинство организаций используют не один, а несколько подходов. Создавая новую структуру, или изменяя старую, необходимо учитывать ряд принципов и целей. **Муллинз** (1993) выделил следующие принципы и цели:

1. четкое определение целей;
2. различение функций по выполнению задачи и функций поддержки;
3. распределение работы/формирование групп;
4. централизация и децентрализация;

5. степень контроля;
6. цепь руководства;
7. формальные организационные отношения.

Кроме того, Муллинз акцентировал внимание менеджеров на необходимости проверить возможность создания матричной организации и проектных команд.

Рассмотрим эти принципы и цели более подробно.

1) Четкое определение целей

Очень важно при разделении труда. Природа организации и ее стратегия указывает, какую цель преследует организация, и то, в каких подразделениях организации и на каких уровнях должны выполняться различные функции, и каковы должны быть формальные взаимоотношения между этими подразделениями и уровнями.

2) Различение функций по выполнению задачи и функций поддержки

Эти функции в организациях различаются. Функции по выполнению задачи прямо связаны с действиями, направленными на достижение стоящих перед организацией целей.

Для того чтобы предоставить услугу, или выпустить продукцию, например, организация должна:

- провести исследование рынка
- разработать продукцию/услугу в соответствии со спросом
- создать стоящую продукцию/услугу
- профинансировать выпуск продукции/услуги
- провести рекламную кампанию
- распространить эту продукцию/услугу

Функции поддержки не связаны напрямую с выпуском продукции - это действие по управлению персоналом, обеспечение ресурсами, движением финансов и т. п. Эти функции необходимо различать, иначе могут возникнуть проблемы с планированием и установлением правильных отношений между отделами организации.

3) Распределение работы/формирование групп

Может проводиться рядом способов:

а) по основной функции/цели

Деятельность группируется на основе специализации. Организация определяет, какая деятельность является для нее достаточно существенной, чтобы для ее обеспечения был сформирован отдел или секция (маркетинг, конструкторские разработки и т. д.)

б) по продукту или услуге

Работа различных специалистов объединяется в отдельную, полуавтономную единицу, которая производит продукт или обеспечивает услугу.

в) по месторасположению

Часто для того, чтобы обеспечить выпуск продукта в различных филиалах, необходимо учитывать местные потребности. В таких случаях отделы или секции удобно формировать по месторасположению. Обычно это более удобно для потребителя и, кроме того, делает процесс управления более простым.

г) по особенностям работы

Сюда относятся такие особенности, как повышенная точность, секретность, необходимость размещать в отдельных помещениях особое оборудование (с повышенным уровнем шума; связанное с рентгеновским излучениями т. п.)

д) по расписанию

Например, в ВУЗе - факультеты, обслуживающие студентов, которые учатся очно, и факультеты, обслуживающие студентов, которые учатся заочно.

е) по процессу

Объединить деятельность, направленную на обслуживание других отделов - отделение машинописи, вычислительный центр, и т. д.

ж) по профессиональной принадлежности персонала

в этом случае отделы формируются из представителей отдельных профессий (хирурги, юристы и т. д.)

з) по потребителю/клиенту

Отделы формируются в зависимости от того, каких клиентов/ потребителей им приходится обслуживать. Например, в больнице - отделения, обслуживающие пациентов с определенным заболеванием.

4) Централизация и децентрализация

Преимущества централизации включают в себя:

- легкое следование общей политике
- подразделения не становятся чрезмерно независимы
- легче координировать действия
- снижение затрат за счет простоты структуры
- легче принимать качественные стратегические решения
- Преимущества децентрализации включают в себя:
- решения принимаются более оперативно
- службы поддержки располагаются ближе к отделам, которые они обслуживают
- обеспечивается возможность обучения руководства
- улучшается моральный климат и мотивация

5) Степень контроля

Степень контроля зависит от количества работников, которые подчиняются одному руководителю. Определяется следующими факторами:

- природой организации и работы, которую она ведет (степень сложности, распределение ролей)
- способностями и личными качествами руководства
- количеством времени, которое руководитель может тратить на работу с подчиненными
- эффективностью систем координации и контроля географическим расположением отделов и филиалов

6) Цепь руководства

Количество уровней в структуре организации, которое отражается в схеме должностей иерархии - это цепь руководства, которая вместе со степенью контроля определяет форму организации, то, насколько высокая или плоская её структура. Сейчас организации стремятся сделать свою структуру более плоской, т.к. это стимулирует персонал к более активному участию в процессе принятия решений, улучшает моральный климат в организации.

7) Формализация организационных отношений

В любой устойчивой структуре необходимо определить формальные взаимоотношения между людьми, занимающими в организации определенные должности, и их обязанности (должностные инструкции, распределение обязанностей и т.п.).

4.2.3. Современные формы структуры организации

В последние годы все более возрастает потребность в гибких структурах, которые могли бы быстро адаптироваться к изменениям. *Проектные команды и матричная организация* как раз и придают структуре гибкость. Суть их состоит в том, что работники объединяются в команды только на время выполнения определенного задания или реализации определенного проекта. Руководитель команды обеспечивает управление и контроль всего, что связано с реализацией проекта, или выполнением задания.

Следует подчеркнуть, что при создании новой структуры, или пересмотре старой (реструктуризации), необходимо учитывать все вышеперечисленные факторы. Неподходящая или неэффективная структура с неадекватными каналами коммуникации ведет к необходимости увеличивать усилия по достижению стоящих перед организацией целей, и может существенно мешать её работе.

Неадекватная организационная структура имеет следующие негативные последствия:

- Она нерациональна и нелогична
- В ней плохой моральный климат и плохо мотивированный персонал
- В ней много усилий тратится понапрасну, она неэффективна
- Решения принимаются с опозданием, и часто неэффективны
- Невозможность координации ведет к частым конфликтам
- Медленно реагирует на изменения и новые возможности
- Ведет к повышению себестоимости

* * *

Структура является средством, которое помогает организации в достижении стоящих перед ней целей. Сама по себе структура не является целью. Структура координирует и интегрирует деятельность различных подразделений организации, определяет задачи, обязанности, роли персонала, взаимоотношения между отдельными работниками и между подразделениями, устанавливает каналы коммуникации.

Теоретики менеджмента делали много попыток определить оптимальную организационную структуру. В каждой из них есть свои плюсы и минусы. Но в независимости от того, какую структуру организация выбирает, ей приходится сталкиваться с дилеммой - поскольку организации состоят из людей, имеющих потребности, то организация должна обеспечить их удовлетворение. С другой стороны, организации необходимо достигать стоящие перед ней цели.

Менеджеру необходимо знать преимущества и недостатки каждого подхода к формированию структуры, и факторы, которые на нее влияют. Это поможет создать оптимальную структуру, которая поможет повышать эффективность работы и снизить затраты.

4.3. Культура организации

4.3.1. Философия бизнеса

Философия фирмы - механизм воспитания персонала предприятия. Она формируется исходя из стратегических целей организации. Соблюдение философии гарантирует успех фирмы и существенно снижает конфликтность во взаимоотношениях персонала, а также между поставщиками и потребителями. Философия фирмы часто формализуется в виде морального кодекса поведения на предприятии. Одним из проявлений философии фирмы есть ее миссия.

Философия менеджмента имеет достаточно выраженные национальные особенности. Например, английская философия менеджмента основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия менеджмента построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокая оплата персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия менеджмента основывается на традициях уважения к старшим, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и ритуализации. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный найм сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Украинская философия менеджмента только складывается. Она весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины предприятия. Акционированные на базе государственных и в новых условиях хозяйствования стремятся сохранять свои традиции четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников.

Поэтому философию менеджмента сейчас стремятся разрабатывать молодые растущие предприятия, прежде всего с иностранным капиталом. Она нередко отличается от общепринятой и государственной. Они хотят строго регламентировать отношения между персоналом, помочь новым сотрудникам быстро изучить систему моральных ценностей и требования администрации. Влияет на отношения людей к работе, пище, поведению, семье, привычкам, разнообразие вероисповеданий и национальные особенности. Поэтому стремятся иметь универсальные правила, которые смогут четко определить взгляды на выборность, самоуправление, единоначалие, роль трудового коллектива, централизацию управления.

Руководители предприятия и менеджеры нередко меняются, но это не должно сильно вредить делу. Активно пропагандируемая философия предприятия должна помочь сотрудникам жить по общим правилам.

В основу разработки философии предприятия обычно используют Конституцию (основной Закон), гражданский кодекс, кодекс законов о труде, декларацию прав человека, коллективный договор, устав предприятия и опыт лучших компаний. Часто используют также религиозные писания (Библию, Коран), программу правящей партии и тому подобное.

Необходимо учитывать национальный состав сотрудников, региональную специфику (область, город), тип производства, отрасль народного хозяйства, количественный состав предприятия, уровень жизни работников, культурный уровень персонала, взгляды и позицию собственника (хозяина), личные убеждения директора.

4.3.2. Функции культуры организации

Культура организации - это сформулированные или подразумевающиеся правила, принятые в организации, убеждения персонала, исповедуемые им ценности, установившиеся обычаи и ритуалы, принятый в организации жаргон и т.д. Все эти факторы способствуют формированию у работающих в организации людей чувства общности.

Культура организации является одним из основных факторов, определяющих поведение людей на работе. Сильная организационная культура исполняет *четыре важные функции*:

- 1) дает работнику чувство принадлежности;
- 2) делает работников более преданными целям организации;
- 3) делает организацию более стабильной;
- 4) помогает новым работникам найти свое место в организации.

Дать определение понятию "культура организации" достаточно сложно. В культурологии, например, существует около 700 определений понятия "культура". Поэтому нет одного устоявшегося определения культуры организации. Так, **Какабадзе** (1991) определяет ее, как "чувство, которое большинство сотрудников испытывают к организации". **Чарльз Хэнди** дополняет это определение, говоря, что культура организации - это не просто общее восприятие персоналом организации. Он говорит:

"В организациях существуют определенные взгляды на то, как должна быть организована работа, какое вознаграждение должен получать персонал. Сюда же относятся следующие запросы: насколько формализованы должны быть взаимоотношения в организации? насколько далеко вперед ведется планирование? насколько поощряется инициатива? насколько жестким является режим работы? требуется ли особый стиль в одежде? должны ли работники придерживаться в работе строгих правил, или о работе судят по конечному результату, не придавая значения формальностям. Все эти вопросы иллюстрируют то, из чего состоит культура организации".

4.3.3. Проявление культуры организации

Культура организации может иметь разные проявления. Например:

Степень формализованности

Организации различаются по тому, насколько формализована в них работа. Существуют организации, в которых каждое принимаемое решение должно быть представлено в письменном виде и согласованно. В других организациях таких

формальностей стараются избегать. В одних организациях коммуникация между отделами ведется посредством служебных записок, в других информация передается словесно.

В одних организациях любой работник может зайти прямо в кабинет менеджера, чтобы обсудить с ним какой-либо вопрос независимо от разницы в положении и степени занятости менеджера. В других организациях для того, чтобы встретиться с менеджером, работнику необходимо предварительно записаться к нему на прием через секретаря.

Часто то, насколько формализованы отношения в организации, видно по тому, как расположены в ней кабинеты. В организациях с более формальными отношениями менеджеры имеют отдельные кабинеты, в то время как в менее формализованных менеджер работает в том же офисе, где и большинство служащих его отдела.

Формы обращения

О культуре организации говорит также то, как обращаются друг к другу люди, которые в ней работают. В одних организациях принято обращаться к вышестоящим сотрудникам по фамилии, в других достаточно имени.

Оформление кабинетов

Сюда относится мебель, цвет стен, освещение. Более формальные организации обычно оформляются строго, в то время как менее формальные предпочитают более легкий стиль. Это очень важно, так как оформление кабинетов влияет на восприятие человеком организации.

Оно дает представление о том, как в организации встретят посетителя, как к нему отнесутся. Кроме того, оформление офиса подсказывает и самому посетителю, как ему следует вести себя в данной организации.

Планировка офиса

Этот фактор также указывает на культуру, существующую в организации. Здесь в качестве примера можно снова привести отдельные кабинеты, с одной стороны и большие открытые офисы, с другой.

Все эти факторы влияют на ожидания человека по отношению к организации и, соответственно, на его поведение. Большие открытые офисы увеличивают уровень взаимодействия между работниками, облегчают коммуникацию, улучшают работу в группах. С другой стороны, в больших офисах работников часто прерывают и им сложнее сконцентрироваться на работе. Но какими бы ни были их достоинства и недостатки, они многое говорят об убеждениях организации, о персонале, и о том, какое поведение ожидается от персонала.

То, как в организации ведется работа

В разных организациях Руководство имеет различное представление о том, как должна вестись работа. Это может выражаться в:

а) том, как осуществляется в организации продвижение по службе

В некоторых организациях продвижение ведется постепенно от одной должности к другой, и зависит в большой степени от того, сколько времени человек проработал в организации. В других организациях по службе продвигаются люди, которые отличаются от остальных по эффективности работы, проявляют инициативу, творчески подходят к работе. Это тоже аспекты культуры.

б) скорости работы

В ряде организаций принято работать с одной определенной скоростью, независимо от того, требуют ли обстоятельства работать быстрее или медленнее. В других организациях разрешается работать менее напряженно, если работы не слишком много, но зато когда обстоятельства меняются, то приходится работать с большой скоростью, а иногда и оставаться после работы.

в) отношении к новаторским идеям

В некоторых организациях новые идеи приветствуются и поощряются, в других - они просто игнорируются, и считается, что для того, чтобы выдвигать идеи, нужно занимать определенную должность в организации.

Стиль одежды, принятый в организации

В одних организациях то, как одеваются работающие в них люди, не имеет значения, в других предполагается, что даже рядовые работники должны носить костюмы, и работники чувствуют себя неудобно, если им приходится нарушать принятый в организации стиль одежды.

4.3.3. Основные типы организационной культуры

Итак, культуру организации формируют многие факторы. **Харрисон** (1972) выделил *четыре основных типа организационной культуры*. Это культуры, базирующиеся на:

- власти
- ролях
- задаче
- личности

1) Культура, базирующаяся на власти

Эта культура основывается на сильном источнике власти, который находится в руках одного человека или небольшой группы людей, которые руководят всем в организации и полностью контролируют ее. Одни люди считают такую культуру очень мотивирующей и с удовольствием в ней работают, другим она кажется угрожающей и подавляющей личность.

В такой культуре подчиненные просто исполняют решения руководства.

2) Культура, базирующаяся на ролях

В этом типе культуры основное внимание уделяется исполнению формально определенных функций, ролей, правил и процедур. Роль менеджера - контролировать и направлять действия людей, исполняющих эти функции и роли. Действия, которые выходят за рамки положенного поведения рассматриваются как угрожающие, творческий подход к решению задач не поощряется.

Примером ролевой культуры может служить рассмотренная нами ранее бюрократия. Следует заметить, что организации с такой культурой могут успешно работать только в стабильном окружении.

3) Культура, базирующаяся на задаче

Эта культура больше всего подходит для людей, которые любят решать сложные задачи и работать в группе. Большой акцент делается на эффективности работы группы, и индивидуальные интересы могут приноситься в жертву ради интересов группы.

В отличие от культуры, базирующейся на ролях, в этой культуре формальным процедурам уделяется мало внимания, так как успех работы здесь основывается на профессионализме, самоконтроле, хороших взаимоотношениях между персоналом.

Эта культура быстро адаптируется к изменениям. Контроль в большой степени децентрализован и осуществляется посредством распределения проектов между рабочими группами. При этом лидер группы имеет полный контроль над всеми ресурсами и отвечает за проект.

4) Культура, базирующаяся на личности

Цель этой культуры - как можно более полно удовлетворить потребности каждого работника. Вся структура такой организации, принятые в ней правила, и существующие роли направлены на достижение этой цели. Изменения происходят только тогда, когда существующая структура перестает удовлетворять эти потребности. Контроля практически нет, упор делается на добросовестность персонала.

Примером такой культуры может быть добровольное общество. Эта культура не встречается в больших организациях (более 1000 человек), но может выступать в роли подкультуры (культуры одного отдела, филиала и так далее).

Управлять такой культурой сложно, так как в ней нет сильных групп, то есть, нет возможности применять групповые санкции.

Материальные санкции также обычно не влияют на персонал, работающий в организациях, культура которых базируется на личности.

Согласно такому определению культуры организации, каждому человеку подходит определенный тип культуры, и в других культурах он не может чувствовать себя комфортно. Человека обычно привлекает культура, которая отражает его взгляды на мир вообще и на работу, в частности.

Поэтому часто бывает, что придя на работу в организацию, человек обнаруживает, что несмотря на то, что он достаточно компетентен, чтобы исполнять свою роль, он не чувствует себя в этой организации комфортно. Тогда работнику остается либо смириться, и привыкать работать в такой культуре, либо покинуть организацию.

* * *

Итак, культура организации в большой степени определяет поведение людей на работе, и если человек не хочет подчиняться ее правилам, то он начинает чувствовать определенное давление. В конце концов, работнику приходится либо подчиниться, либо покинуть организацию. Еще раз скажем, что к культуре организации относятся взгляды персонала на мир, на жизнь, на работу.

В рамках одной организации можно говорить даже о культуре каждого отдела.

Мы чувствуем культуру организации ее традиции, стиль поведения особенно сильно, когда сталкивается с ней первый раз. Каждому новому сотруднику понятно, что для того, чтобы работать в организации, недостаточно просто ознакомиться с тем, какую работу необходимо выполнять. Чтобы влиться в организацию, стать ее частью, необходимо понимать своих коллег, начальников и подчиненных. С течением времени каждый из нас осваивает культуру организации, в которой работает.

Таким образом, культура организации - это фактор, который оказывает огромное влияние на поведение людей на работе. Некоторые исследователи утверждают, что основным навыком, необходимым менеджерам следующего столетия, будет способность управлять людьми и группами в организациях с разными культурами, и что влияние культуры организации на поведение персонала и эффективность его работы будет постоянно расти. Многие понятия, с которыми мы уже познакомились - поведение в группах, структура организации, восприятие и так далее, должны рассматриваться с учетом культуры организации.

4.4. Власть и влияние

4.4.1. Роль власти в организации

Власть можно определить как способность и конкретную возможность влиять на людей в желаемом направлении. Власть может быть высокоэффективным инструментом для достижения результатов.

Существуют различные источники власти, которые могут быть использованы в организациях. Менеджер должен знать, какие источники власти существуют, какие из них имеются в его распоряжении и как ими пользоваться. Кроме того, ему необходимо понимать, как власть влияет на поведение людей на работе.

Тема власти очень важна при изучении организаций, т.к. власть существует в организациях повсеместно и без нее существование любой организации было бы невозможно. Мы уже познакомились с различными теориями, описывающими структуру организации, мотивацию, поведение в группах, роли и т.д. Но все эти теории не дают исчерпывающего объяснения поведения на работе. Существует еще один фактор, который оказывает сильнейшее влияние на мышление, чувства, и, безусловно, на поведение людей на работе. Этот фактор - власть.

Поэтому знание мотивации, организационной структуры, процессов принятия решений и т.д. не достаточно для обретения навыков управления. Необходимо также понимать, что такое власть, и какую роль она играет в жизни организации.

Проявление власти связано с таким понятием как авторитет. Авторитет (от латинского слова - власть, влияние) - общепризнанное влияние лица в различных сферах общественной жизни, основанное на занимаемой должности, знаниях, опыте. В узком смысле - одна из форм существования власти.

Сам факт того, что человек играет роль, дающую ему возможность руководить, имеет огромное влияние на поведение людей.

Необходимо очень осторожно относиться к имеющейся в наших руках власти. Авторитет влияет на восприятие нами человека, его суждений и решений и как бы снимает ответственность за результаты поступка с человека, действующего под давлением авторитета. Известно, что нацистские преступники на Нюрнбергском процессе ссылались в основном на то, что им было велено совершать преступления людьми, которые имели над ними власть.

Власть является ключевой концепцией при изучении поведения людей в организациях. Те вопросы, на которые не ответили рассмотренные нами ранее теории, могут проясниться только в процессе анализа феномена власти.

4.4.2. Факторы власти

Власть прежде всего зависит от наличия ресурсов, степени зависимости и наличия альтернатив.

Ресурсы

Использование власти в значительной степени зависит от наличия необходимых для управления ресурсов. Ресурсы могут иметь личностную (внешний вид, опыт, профессия) или организационную (наличие возможности принимать решения, продвигать персонал по службе и т. д.) основу. Таким образом, наличие определенных ресурсов власти позволяет одному человеку влиять на других.

Зависимости

Для того, чтобы осуществлять власть, одного факта наличия ресурсов недостаточно. Тот человек, на которого вам необходимо оказать влияние, должен от вас зависеть. Начальник, например, может влиять на подчиненного, обещая ему продвижение по службе только в том случае, если подчиненный хочет этого продвижения.

Альтернативы

Наличие альтернатив уменьшает степень зависимости, ослабляя, таким образом, власть. Менеджер может оказать влияние на подчиненного, угрожая ему увольнением только тогда, когда у подчиненного нет возможности устроиться на другую работу. В период экономического спада и увеличения уровня безработицы значительно возрастает власть работодателей, что позволяет им предъявлять к работникам более жесткие требования.

Таким образом, власть не существует сама по себе, она зависит от ряда обстоятельств, и для того, чтобы успешно влиять на людей, эти обстоятельства необходимо учитывать.

4.4.3. Источники власти

Власть - это основа всякого действия в организации. У человека могут быть должность, деньги, связи с важными людьми. Все это он может использовать, чтобы влиять на других людей. Власть может иметь организационную основу - роль человека в организации позволяет ему действовать определенным способом. Она также может определяться личными качествами и характеристиками - например, силой или красотой.

Все это - источники власти, которые позволяют одному человеку влиять на других. Но для того, чтобы влияние было успешным, необходимо уметь этими источниками правильно пользоваться. Культура организации, принятые в ней нормы и ценности влияют на то, каким образом используется в ней власть.

Рассмотрим **семь основных источников власти**, доступных людям в организации. Это:

1. Вознаграждение
2. Наказание
3. Должность
4. Личность
5. Знания
6. Информация

7. Связи

Рассмотрим эти источники более подробно:

1) Власть, базирующаяся на вознаграждении

Используется людьми, которые занимают положение, позволяющее им влиять на процесс вознаграждения других людей. Вознаграждения могут быть материальными (деньги, льготы) или нематериальными (статус, признание).

Менеджер, например, может влиять на процесс вознаграждения подчиненного, но только в том случае, если подчиненного это вознаграждение интересует. Здесь же можно еще раз вспомнить пример, приведенный выше, - если менеджер имеет власть, чтобы продвинуть подчиненного по служебной лестнице, то для того, чтобы менеджер мог оказывать на подчиненного влияние, нужно, чтобы подчиненный хотел этого продвижения.

Любям может не нравиться то, что кто-то имеет над ними власть, и они могут начать вести себя так, чтобы перераспределить баланс власти. Менеджер, например, может иметь достаточно власти, чтобы приказывать подчиненному задерживаться после работы, не прибавляя ему при этом зарплаты. Если подчиненный дорожит своей работой, ему придется смириться с этим требованием. Но он может сделать это формально, а на самом деле он может вести себя так, что от его задержек на работе не будет никакого толку - выполнять работу не полностью, или неправильно. Таким образом, не противореча начальнику формально, он может уменьшить степень его власти.

2) Власть, базирующаяся на наказании

Эта власть может проявляться в различных формах - от грубой физической силы, до бойкота. Если менеджер управляет набором и увольнением персонала, то у него уже есть этот вид власти. Эта власть часто используется для влияния на работников, которые не подчиняются правилам, существующим в организации. Нужно заметить, что эта власть пригодна только в экстремальных условиях.

В других обстоятельствах ее применение может иметь негативные последствия. Если менеджер контролирует работу, постоянно применяя угрозу наказания, то скоро он очутится в ситуации, когда подчиненные будут работать качественно только в его присутствии, и их поведение будет резко изменяться, когда его не будет рядом.

У власти, основанной на вознаграждении, и у власти, основанной на наказании, существуют две общие черты:

- Те, на кого оказывается влияние, должны понимать, что у того, кто оказывает влияние, есть власть наказывать или вознаграждать.

- В использовании этих источников власти крайне важны постоянство и уверенность подчиненных в том, что за определенное поведение действительно последует наказание или вознаграждение.

3) Власть, базирующаяся на должности

Эта власть вытекает из должности, занимаемой в организации. Поскольку эта власть прямо связана с должностью, она является временной и исчезает, как только человек покидает должность. Эта власть может проявляться в перераспределении работы, изменении рабочих условий, формировании групп.

Организации не являются статичными, и поэтому степень должностной власти может меняться по мере изменения обстоятельств. Для усиления должностной власти могут использоваться разные способы: информация, доступ к другим людям, установление рабочих приоритетов.

а) информация

Информация принадлежит к основным источникам власти и может быть связана с технологией, финансами, людьми. Чем больше у человека информации о деятельности организации, тем больше их потенциал власти. Эта информация может быть полезна сразу же или в будущем. Доступ к информации позволяет человеку поддерживать и укреплять свое положение.

б) доступ к другим людям

Этот аспект включает в себя установление отношений и связей с людьми, которые могут быть полезными. Многие из менеджеров проводят значительное количество времени, беседуя, например, с секретарем генерального директора. Кроме личного

расположения секретаря, что само по себе уже полезно, установление таких отношений дает доступ к важной для менеджера информации - например, чем занят директор, что его волнует.

в) установление рабочих приоритетов

Менеджер может направить работу подчиненных в область, в которой он чувствует себя наиболее компетентным, оставляя в стороне работу над теми проектами, которые находятся в менее знакомой ему области. Или, например, менеджер может поручить одному из подчиненных написать отчет о работе отдела, который будет отражать отличную работу менеджера, в то время как время, потраченное на написание этого отчета, подчиненный мог бы потратить, выполняя какую-либо полезную для отдела работу.

4) Власть, базирующаяся на личности

Этот источник власти зависит от личных черт и качеств - привлекательности, силы, ума и т.д. Успех ее применения зависит от того, насколько черты того, кто хочет оказывать влияние, познаются и принимаются теми, на кого он хочет оказывать влияние.

Люди могут оказывать поддержку человеку или оказывать ему услуги, если он им нравится. И, наоборот, они могут оказывать поддержку или услуги, если сами хотят понравиться.

5) Власть, базирующаяся на знаниях

Этот вид власти имеют люди, которые обладают специальными знаниями или навыками в определенной области. К этой власти окружающие относятся позитивно, т.к. считают, что если человек обладает знаниями, то он имеет право пользоваться этой властью.

Обладание этой властью зависит не столько от того, какую профессию имеет человек, а скорее от того, в какой степени специалистом своего дела его считают окружающие. К примеру, простого бухгалтера могут пригласить работать главным финансовым консультантом фирмы, хотя это и не является его непосредственной специальностью.

6) Власть, базирующаяся на информации

Информация - очень важный источник власти. Сами по себе необработанные данные мало что значат, но когда они обработаны и проанализированы, они могут широко использоваться. Например, для того чтобы поддержать свои аргументы или опровергнуть чьи-либо аргументы. Выделяют три категории информации:

а) конкретная информация

Факты, цифры, тенденции являются значительным источником информации в организациях. Доступ к этой информации обычно зависит от должности, занимаемой человеком в организации. Информация, однако, проходит в организациях через большое количество людей, и, несмотря на то, что не все из них разбираются в деталях технической информации, многие могут уловить общее значение данных.

б) передаваемая информация

Эта информация добывается посредством общения с другими людьми, т.е. в процессе передачи информации. Часто эта информация не связана с конкретными данными, а отражает чувства людей и их отношение к чему-либо. Сюда же входит доступ к влиятельным людям или группам. Например, общение с секретарем директора дает менеджеру дополнительную информацию.

в) Конфиденциальная информация

Такая информация предоставляется на основе доверия и часто содержит в себе данные личного характера. Эта информация предоставляется человеком при условии, что, во-первых, она не будет разглашена и, во-вторых, человек должен верить, что тот, кому он предоставляет информацию, может ему помочь.

К примеру, менеджер рассказывает помощнику генерального директора о какой-либо проблеме, которая его особенно волнует (например, ее разрешение может помочь менеджеру в продвижении по службе). Помощник может поставить этот вопрос одним из первых пунктов в повестке дня очередного собрания, и тогда этот вопрос будет обязательно обсужден, и по нему будет принято решение. Таким образом, делаясь с помощником директора своей проблемой, менеджер получает от него помощь. При этом все, делается негласно.

7) Власть, базирующаяся на связях

Источником этой власти являются личные и профессиональные связи с большим количеством людей, как в организации, так и вне нее. Эти люди могут, во-первых, обладать полезной информацией и, во-вторых, они могут связать человека с полезным ему лицом. Эти связи человек может использовать сразу же, или они могут оказаться полезными в будущем.

* * *

Власть в организациях представляет собой сложное явление. Существует много ее источников, и тот, кто хочет оказывать влияние на людей, должен уметь правильно ими пользоваться. При этом необходимо помнить, что задача менеджера - не только направлять и контролировать, персонал, но и мотивировать его, обеспечивать ему условия для удовлетворения потребностей.

4.5. Организация и окружение

Организация и изменения

В современном мире, когда окружение организации постоянно меняется, ей необходимо самой меняться в соответствии с ним. Способность организации меняться сейчас является решающим условием ее выживания в условиях конкуренции.

Эпоха массового производства стандартизированных продуктов уходит в прошлое. Современным организациям необходимо постоянно обновляться. Ставка на обновление заставляет производителей пересматривать свою управленческую практику, искать новые подходы к организации.

Как мы уже сказали, организациям необходимо меняться, так как этого требует постоянное изменение её окружения. Что же такое окружение организации?

4.5.1. Окружение организации

Организация может рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с окружением. Для того, чтобы быть эффективной и для того, чтобы обеспечивать выживание и рост, она должна отвечать возможностям, риску и ограничениям окружения. Изменения окружения оказывают существенное влияние на организацию, ее структуру и деятельность. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставляют обращать все большее внимание на внешнюю среду. Окружение организации приносит все больше проблем для руководства. Даже если бы изменения не были бы столь значительны, эту среду все равно надо было бы учитывать, поскольку организация как открытая система получает из внешнего мира ресурсы, энергию, кадры. Потребители продукции и услуг организации также находятся вне организации. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют не его организацию.

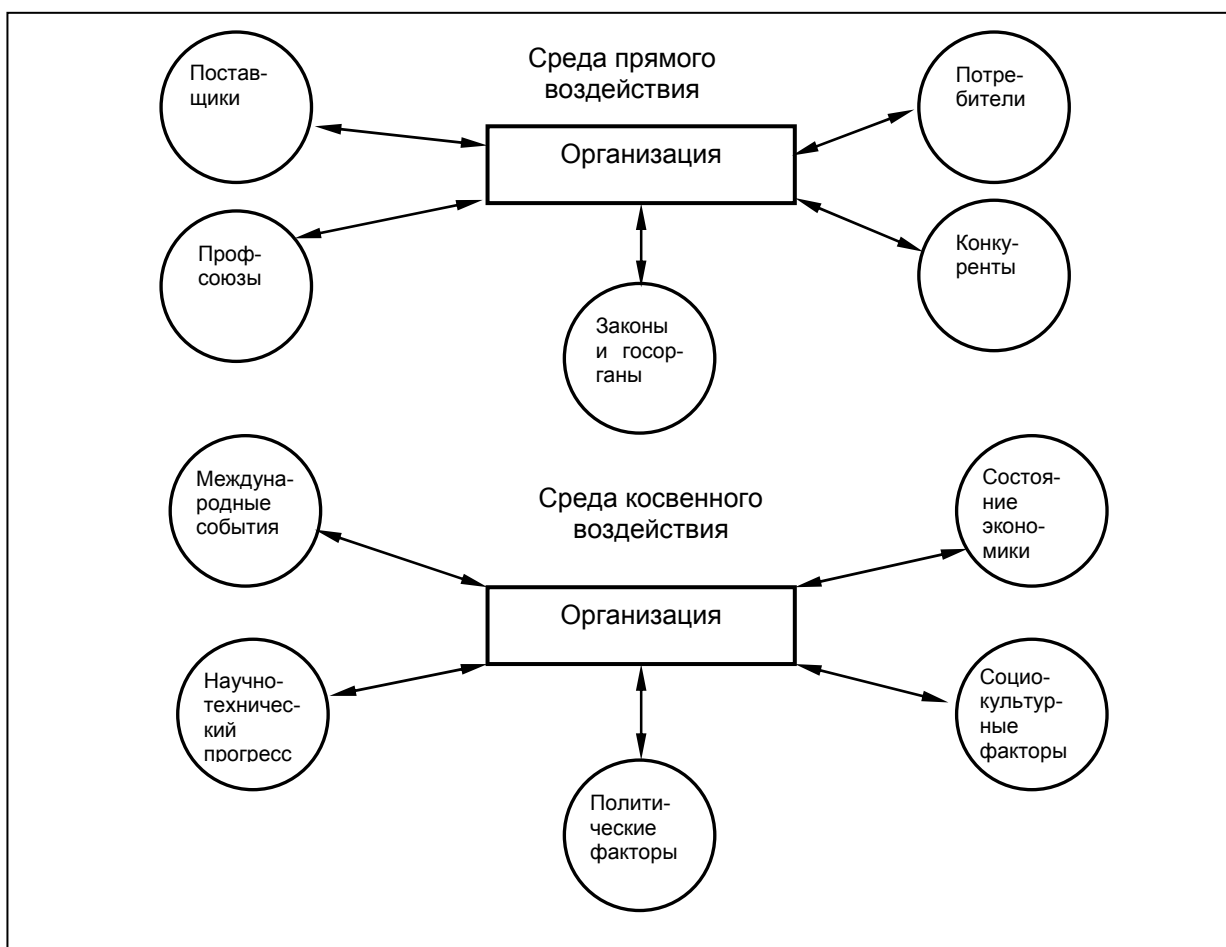


Рис. 4.3. Факторы окружения

Влияние факторов окружения может быть взаимосвязанным. Например, поставка из-за рубежа сырья (какао, нефть) и курс обмена валют. Политическая нестабильность в стране и снижение покупательского спроса - это другой пример.

Глобализация и неопределенность

Главным фактором окружения организации и одновременно главной особенностью современного мира является глобализация. Нет ни одной сферы жизни, нет ни одной организации или структуры, которые не испытывали бы на себе активное воздействие этого неоднозначного процесса. Глобализация, в том аспекте, который интересует менеджмент, связана с однополюсностью мирового сообщества и беспрецедентным давлением мирового, прежде всего американского, капитала. Интернациональная сущность товаров, денег и потребностей проявилась и активно доминирует также и на нашем украинском рынке. Теперь каждый управленец должен рассчитывать влияние не только ближайших конкурентов или собственного государства. Он должен рассчитывать влияние сильнейших факторов глобализации мира (ТНК, ТНБ, МВФ, ЕБРР и т.д.). Еще более наглядно и отчетливо проявится это с вступлением Украины во Всемирную организацию торговли.

Ускоряющийся темп жизни существенно увеличил неопределенность, что сказывается на планировании и достижении организационных целей. Любая фирма оказалась под перекрестным влиянием огромного числа факторов. Многие из них видны, но многие и скрыты от глаз, проявляются неожиданно и действуют непредсказуемо. Например, теракт в Америке 11.09.02 и действия палестинцев-камикадзе в Израиле привели к резкому росту цены на жилье в Украине, а особенно в Киеве. Растущая неопределенность характеризует и состояние человеческих потребностей и ценностей. Это приводит к растерянности людей, замешательству организаций и увеличению хаотичных изменений. Неопределенность, глобализация и хаотизация бросают вызов человечеству. Управленцы испытывают на себе их неожиданные удары. Чтобы нейтрализовать их, они пытаются перейти к новейшим методам управления организациями, строят "сети" и виртуальные

фирмы, пытаются формировать новые потребности путем усиления работы служб PR и так далее.

В учебнике **М.Мескона** внешняя среда имеет такие характеристики [С. 118]:

Таблица 4.1. Характеристики внешней среды

1.	Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
2.	Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию
3.	Подвижность: относительная скорость изменения среды
4.	Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности

Известный специалист в теории менеджмента **Минтцберг** (1979) определяет четыре общие характеристики окружения организации: стабильность, факторы сложности, разнообразие рынка, враждебность.

Стабильность

Бизнес пекаря, чьи покупатели требуют одних и тех же булочек из года в год может быть описан как относительно стабильный, в то время как бизнес производителя электронных игрушек может быть описан как относительно динамичный.

Факторы окружения могут изменяться от стабильных до динамичных. К основным факторам, которые более всего подвержены изменениям и определяют динамическое окружение, можно отнести:

- нестабильное правительство
- непредсказуемые изменения в стране
- изменения в моде, которые ведут к непредсказуемости покупательского спроса
- воздействие конкурентов
- изменения среди поставщиков и покупателей
- технологические изменения и воздействия поставщиков

Динамические факторы окружения делают работу организации менее определенной и предсказуемой.

Факторы сложности

Компания по производству картонных коробок будет на одном конце, а космическое агентство, которое использует политические изменения, научное знание и которое занято производством очень сложной продукции, будет на другом конце. Факторы могут изменяться от достаточно простых до очень сложных.

Разнообразие рынка

Сталелитейная фабрика, производящая один тип стали, лежит на одном конце, а больница, которая обеспечивает широкий спектр услуг по диагностике и лечению, будет на другом конце. Рынок может быть более или менее разнообразен.

Враждебность

Известный дом моделей, который устанавливает очень высокие цены за свою эксклюзивную продукцию, находится на одном конце, а строительная компания, которая бьется безуспешно за сотни контрактов, лежит на другом. Окружение может быть более или менее враждебно.

На враждебность может оказывать влияние следующее:

- конкуренция
- отношения организации с правительством, профсоюзами и т.д.
- доступность ресурсов

Окружение, также, бывает целевым и контекстуальным.

Целевое окружение. Или *среда прямого воздействия* (Мескону).

- покупатели
- поставщики

- профсоюзы
- акционеры
- свой коллектив

Контекстуальное окружение. По Мескону – среда косвенного воздействия

- культурное
- социальное
- политическое
- технологическое
- экономическое
- демографическое

Наиболее важная проблема для современных организаций - это баланс между ее собственными задачами и проблемами окружения, адаптация к резким изменениям через взаимодействие с правительством, покупателями, конкурентами.

Эффективные организации достигают баланса, как во внутренней среде, так и во внешней.

4.5.2. Типы организаций

Теория менеджмента определяет четыре различных организационных типа:

Организация-защитник

Организации-защитники ставят акцент на прибыльности, эффективности и качестве. Организация создается вокруг ясно определенного понимания области, в которой она действует. Определен стабильный участок рынка, и использованием более эффективной технологии достигается снижение цены. Структура организации и стиль руководства выбраны так, чтобы облегчить эффективное производство.

При стабильном окружении этот тип организации может быть очень эффективным.

Организация-разведчик

Организации-разведчики фокусируются на установлении отношений с окружением, которые основываются на поиске, развитии и использовании новых возможностей. Эти организации инновативны и передвигаются от одного продукта или деятельности к другому.

Они характеризуются творческим подходом, гибким подходом к технологии, организационной структуре и стилю руководства.

Этот тип организации очень хорошо подходит для меняющихся условий окружения.

Организация-аналитик

Организации-аналитики обладают сильными чертами как защитника, так и разведчика путем развития способности производить высококачественные продукты очень эффективно. Организация открыта новым идеям и возможностям, но не пойдет на риск, пока перспектива не будет полностью ясна.

Фирмы-аналитики имеют тенденцию полагаться на рынок, проводя при этом исследования и увеличивая продуктивность. Они часто применяют матричный тип структуры. Некоторые части организации могут достигать высокой степени гибкости, в то время как другие могут быть более традиционными и стабильными.

Организация-реактор

Организация, стратегия которой не определена или не соответствует окружающим условиям. К этому типу относятся также организации, в которых структура и системы управления не соответствуют выбранной стратегии.

4.5.3. Корпоративные задачи

Корпорацией называют обычно организацию с акционерной формой собственности. Однако в расширительном значении это понятие применяют также и к организации как целостной социальной организации.

Итак, организациям необходимо проводить изменения, чтобы достигать внутреннего и внешнего баланса и быть конкурентоспособными. Эти изменения могут касаться разных

аспектов организации. Самые существенные изменения в организации происходят тогда, когда меняются её корпоративные задачи.

Корпоративные задачи - это задачи, которые касаются компании как единого целого. Они имеют огромное значение, потому что они:

- оправдывают существование организации
- дают чувство направления людям, которые заняты в организации
- обеспечивают основу для всех решений, которые принимаются в организации
- дают возможность членам организации оценивать то, насколько они достигают целей, стоящих перед организацией.

Таким образом, невозможно создать планы или организовать работу эффективно, пока не очерчены конечные задачи. Ни планирование, ни организация невозможны до того момента, пока не достигается соглашение о том, к чему стремится организация в общем.

Поскольку корпоративные задачи необходимо далее трансформировать в специфические задачи для различных секций и отделов предприятия, они должны быть:

- *измеряемыми и количественно выражаемыми*: например, „получение 15% прибыли на вклады“, а не просто „повышение уровня прибыли“
- *поставленными во временные рамки*: например, „к концу текущего финансового года“
- *выполнимыми*: это означает реалистичными, но при этом они не должны быть слишком простыми для выполнения и не приносящими, таким образом, удовлетворения

Обычно существуют два типа корпоративных целей - те, которые устанавливают общие задачи и цели организации, и те, которые устанавливают долгосрочные, стратегические цели.

Существует целый ряд тем, которые вы часто можете увидеть среди задач организаций. Некоторые из наиболее важных целей включают в себя:

Выживание

Если только организация не образуется на очень короткий срок и не закрывается после выполнения определенной работы, то выживание - это один из аспектов ее задач. Угроза закрытия бизнеса влияет как на руководство, так и на работников в равной степени. Обычно люди не хотят, чтобы их работа исчезла. Выживание организации без ограничений по времени, - это, как правило, минимальное требование.

Получение прибыли

Прибыль очень важная часть. Невозможность получить прибыль угрожает выживанию любого коммерческого начинания.

Преимуществом определения прибыли как одной из задач является то, что ее можно выразить количественно. Это позволяет легко сравнивать цель и результат. Если компания собирается достичь прибыли в миллион долларов, а достигает только 900000, то все видят, что задача не выполнена.

Прибыль является общей целью большинства организаций. Однако, важно определить точно, что значит это слово.

Простое утверждение „получать прибыль“ само по себе недостаточно. Маленькая прибыль, скажем, в один доллар, вряд ли будет адекватной. То же касается и утверждения „получать максимальные прибыли“, которое раньше использовалось многими экономистами. Оно не позволяет определить количественное содержание прибыли и увидеть, что максимальная прибыль на краткосрочный период может сказаться на снижении прибыли на долгий срок.

Рост

Всем нравится, когда бизнес развивается и растет, поэтому многие организации ставят рост своей целью. Это, например, цель для магазина, который хочет открыть еще одно отделение, для больших компаний это завоевание еще одного рынка сбыта.

Необходимо отметить типы роста:

- *рост места на рынке* (расширение занимаемой ниши или сектора): это считается очень важным для большинства коммерческих организаций

- рост *прибыли*: многие компании видят это как более важный аспект, чем рост на рынке, хотя эти типы могут быть связаны между собой.
- рост *продаж*: это рассматривается как приоритет в большинстве больших компаний, которые стремятся работать в рамках общего роста экономики страны в целом.

4.5.4. Социальная ответственность

В настоящее время фирмы, наряду с экономическими, начинают играть все больше ролей в обществе. Вдобавок к их ролям как производителей и работодателей, они также играют прямую роль в обеспечении таких общественных функций как искусство и образование, здравоохранение и охрана окружающей среды, а также в социальном обеспечении.

В ответ на давление быть „социально ответственными“ многие крупные компании разработали свои собственные социальные программы. Они имеют цель продемонстрировать, что корпорации могут быть, как и отдельные личности, „хорошими гражданами“. Международное, и часто национальное, законодательство защищает общество от наиболее неблагоприятных результатов коммерческой деятельности таких, как загрязнение окружающей природы, непривлекательная архитектура промышленных строений, производство опасных для здоровья материалов. Однако, ответственность за то, чтобы фирма работала в рамках общественных интересов, лежит на самой фирме.

Социальная ответственность для фирмы означает, прежде всего, четкое соблюдение всего законодательства и добровольное участие фирм в общественной жизни. Большинство компаний, например, проводят социальные компании, исходя и из собственного интереса. Финансирование мероприятий, на которые у государства не хватает денег, поднимает репутацию фирм. В прошлых веках богатые землевладельцы покровительствовали искусству и наукам. Сегодня такое покровительство оказывается большими компаниями. Эта поддержка также поднимает репутацию покровителя.

4.5.5. Стратегия организации

„Стратегия - это процесс сопоставления организационных ресурсов и окружения“. Х. **Игорь Ансофф** (1965).

То, чего хотят те, кто управляет организацией, от самой организации, также является важным аспектом стратегии. Стратегическое руководство - это процесс определения стратегии и планирования того, как эта стратегия будет воплощаться в жизнь.

Стратегические решения

Стратегические решения неизбежно сложны. Они определяют долговременное направление организации.

Они касаются:

- всего спектра действий организации
- сопоставления действий организации и окружения
- сопоставления действий организации с доступными ресурсами

Для того, чтобы принимать стратегические решения руководители нуждаются в информации и должны иметь ясное представление о вариантах, из которых они могут выбирать.

Стратегический анализ

Стратегический анализ - это процесс определения основных факторов, влияющих на настоящую и будущую эффективность организации.

Оно включает в себя **SWOT** (анализ сильных и слабых сторон организации в сравнении с конкурентами и возможностей, и угроз окружения):

Сильные стороны: позитивные аспекты, на которых может строиться организация. Например опыт, эффективные системы, имидж компании, низкие затраты.

Слабые стороны: дефицит в умениях или ресурсах, который должен быть откорректирован или сведен к минимуму. Например, устаревшая технология, нехватка опыта.

Возможности: внешние факторы, которые, если ими овладеть, приведут компанию к достижениям в производстве, на рынке или в технологии.

Угрозы: внешние факторы, которые могут составить угрозу действиям компании. Например, новый продукт у конкурентов.

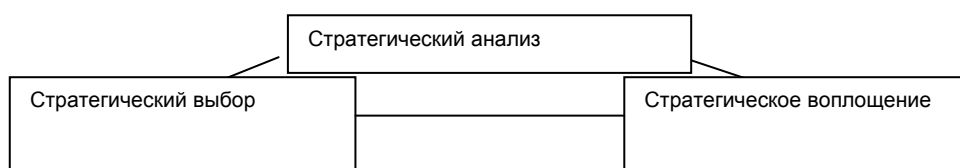


Рис. 4.4. Стратегический анализ

Стратегический выбор

Выбор может включать в себя:

- альтернативные направления, в которых организация может развиваться
- альтернативные методы достижения поставленных целей

Успешное выполнение стратегии зависит от организации, мотивации и действенного контроля за деятельностью работников, которые выполняют стратегические планы, как на руководящем, так и на исполнительном уровне. Изменение корпоративных задач влечет за собой изменение стратегии организации, что приводит к изменению всей организации, включая ее структуру.

Организации производят существенные изменения для того, чтобы приспособиться к требованиям стратегических планов. Так демократизация и становление рыночных отношений в Украине привело к росту независимости спортивных федераций и появлению коммерческих организаций, предоставляющих физкультурно-оздоровительные услуги. Препятствия административно-командного управления уже не срабатывают. Поэтому в отрасли в конце девяностых годов двадцатого столетия царил хаос и дезорганизация. Целый ряд организационно-управленческих новаций утверждается сложно и противоречиво. Одна из главных причин провала зимней олимпиады 2002 года в Солт-Лейк Сити – это нежелание спортивных федераций вместе с возросшей самостоятельностью взять на себя и соответствующий груз ответственности.

Важнейшим фактором и действенным инструментом эффективного управления физкультурно-спортивной отраслью явилось создание управления лицензирования. Становление его деятельности происходит очень сложно, потому что вызывает соответствующие глубокие изменения в структуре отрасли Ф.К. и С.

Если в целом классифицировать *внешние факторы*, вызывающие перемены, то они таковы:

- неопределенные экономические условия
- конкуренция
- вмешательство правительства
- нехватка природных ресурсов
- быстрое развитие новых технологий

Внутренние факторы, стимулирующие перемены в организации:

- персонал
- стратегия
- структура
- технология

Чувство необходимости перемен в сочетании с внутренними и внешними факторами означают, что перемены неотвратимы. Уровень технологического и социального прогресса в настоящее время постоянно выдвигает все новые требования.

С изменяющейся технологией связаны изменения предпочтений потребителя. Вместе с усилением конкуренции эти факторы оказали влияние на очень короткий срок жизни многих продуктов и услуг, а также на быстрое старение многих товаров.

Более широкие возможности в образовании, изменение в стиле жизни в семье, равенство возможностей и изменения в идеологии оказывают большое влияние на систему ценностей. Изменения в структуре потребностей меняет и отношение рабочей силы к труду. Сегодня уже невозможно, как в советское время, принудить

квалифицированного специалиста всю жизнь проработать в одном «почтовом ящике» и на одну зарплату.

Кроме того, люди теперь уделяют повышенное внимание качеству жизни и работы, придают большее значение удовлетворению от работы.

4.5.7. Управление изменениями (инновационное управление)

Управление изменениями - это одна из наиболее захватывающих функций руководства. Руководители должны вырабатывать ясную стратегию инициализации перемен, включая внимание к человеческому и социальному фактору с тем, чтобы организация могла эффективно работать в изменившемся окружении.

Есть целый ряд главных вопросов, которые нужно учитывать для того, чтобы успешно проводить изменения:

- *поведение руководства*; если стиль вашего руководства концентрируется на участии других в принятии решений, то это снизит сопротивляемость к переменам. Работников необходимо полно информировать почему перемены необходимы, когда они произойдут и каковы будут возможные последствия

- *гибкость в установлении задач*; задачи могут изменяться в соответствии с поставленными целями

- *изменения в технологии*; существующую технологию может быть нужно обновить, обновить систему коммуникации и информации руководства для обеспечения более эффективной их службы

- *структурные изменения*; изменения нужно оценивать в свете существующей организационной структуры. Рассмотреть структуру по отделениям и по функциям. Возможно децентрализовать некоторые участки, ввести матричную организацию, предоставить большую автономию, уменьшить количество уровней руководства и так далее.

- *знания и обучение*; людей нужно больше информировать о задачах, целях и стратегиях организации через обучение и работу с кадрами.

Необходимо всегда помнить, что процессы изменений могут вызвать как ожидаемые, так и неожиданные результаты. Они могут оказать влияние на:

- людей
- стратегию
- структуру
- технологию
- окружение

Таким образом, обратная связь играет большую роль. Она включает в себя оценку последствий и результатов перемен среди прочих вопросов.

Заключение

Быстро меняющееся окружение современных организаций подталкивает их к постоянным изменениям. В современных условиях организация, которая не обладает достаточной гибкостью для адаптации к изменениям, окружения обречена на гибель.

Изменения в организациях могут быть как тактические, так и стратегические. Стратегические изменения требуют особенно тщательного анализа и подготовки. При этом необходимо предвидеть последствия проводимых изменений.

ЛИТЕРАТУРА К 4-МУ РАЗДЕЛУ

Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб: Союз, 1999. – 336с.

Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать руководителем. — Р.: Феникс, 1998. — 512 с.

Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. – К.: Наукова думка. 1990.

Бочкарев А. И др. Семь нот менеджмента. – 3-е изд. доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. – 424 с.

- Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382 с.
- Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 284с.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
- Герчиков И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити, 1994.
- Дракер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
- Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч.редактор А.А.Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
- Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) — М.: Олимп-бизнес, 1999. — 304 с.
- Курочкин А.С. Управление предприятием. – К., 1998 – 144с.
- Лютенс Ф. Организационное поведение — М.: Инфра-М, 1999. — 692 с.
- Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя: - К.: МП “Леся”, 1995. – 368с.
- Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій здоров'я / За ред. С.Шортела та А.Калюжного; Пер. з англ. - К.: Основи, 1998. – 560 с.
- Мерсер Д. ИВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс. 1991. – 453 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- Михеева Н. Менеджмент в социально-культурной сфере — С.-Пб.: Издательство Михайлова, 2000. — 170 с.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. - Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
- Попов Р.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Экономика, 1970.
- Ру Д., Сулье Д. Управління / Пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991.
- Третьяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: УФИМБ, 1995.- 96 с.
- Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.
- Яровой В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – К., 1994 – 144с.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб: Союз, 1999. – 336с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать руководителем. — Р.: Феникс, 1998. — 512 с.
3. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. – К.: Наукова думка. 1990.
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. – СПб: Питер, 1999. – 816 с.
5. Бочкарев А. И др. Семь нот менеджмента. – 3-е изд. доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. – 424 с.
6. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 382 с.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 284с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1991. – 320с.
10. Гаевский Б.А. Основы науки управления: Учебное пособие: 2-е издание. – К.: МАУП, 1998 – 112с.
11. Герасимчук А.А., Тимошенко З.І., Шейко С.В. Філософські основи менеджменту і бізнесу: Курс лекцій: Навчальний посібник. – К.: Вид-во Укр.-фін. Ін-ту менедж. І бізнесу, 1999. – 111 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Юнити, 1994.
13. Дракер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
14. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
15. Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
16. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) — М.: Олимп-бизнес, 1999. — 304 с.
17. Колпаков В.М. Методы управления: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1997 – 160с.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
19. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный подход и ситуационный анализ управленческих функций: В 2-х т. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1,2.
20. Курочкин А.С. Управление предприятием. – К.: МАУП, 1998 – 144с.
21. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ЕксОб, 2000. – 512с.
22. Лютенс Ф. Организационное поведение — М.: Инфра-М, 1999. — 692 с.
23. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя: - К.: МП “Леся”, 1995. – 368с.
24. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – М.: Академия, 2001. – 432 с.
25. Менеджмент в охороні здоров’я: Структура та поведінка організацій здоров’я / За ред. С. Шортела та А. Калюжного; Пер. з англ. - К.: Основи, 1998. – 560 с.
26. Мерсер Д. ИВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс. 1991. – 453 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
28. Михеева Н. Менеджмент в социально-культурной сфере — С.-Пб.: Издательство Михайлова, 2000. — 170 с.

29. Не повторить ошибок. Практические советы руководителю. – М.: Экономика, 1988.
30. Пиз Алан. Язык телодвижений: Пер. с англ. – М.: АЙ КЬЮ, 1995. – 257 с.
31. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. - Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
32. Попов Р.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Экономика, 1970.
33. Ру Д., Сулье Д. Управління / Пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
34. Сенченко В.И., Панченко В.Г. Искусство управления. – К.: Политиздат, 1988.
35. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
36. Скворцов Н.Н. Формула делового успеха. – К.: Юринком, 1997. – 192 с.
37. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2000. – 112с.
38. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991.
39. Третьяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: УФИМБ, 1995.- 96 с.
40. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998 – 136с.
41. Уоррен Б. Почему лидеры не могут руководить? //США. – 1991. - № 5. – С. 67-69; № 6 – С. 70-81.
42. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2002. – 669 с.
43. Уэйнрайт Г. Язык тела: Пер. с англ. - М: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 912с., ил. – (Грандиозный мир).
44. Черкасов В.В. и др. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента: Учебник / В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третьяк. - Киев: Ваклер; Хоуп, 1998. - 480с. - (Образовательная б-ка).
45. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. – М.: Прогресс, 1993 -
46. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988.
47. Яровой В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – К., 1994 – 144с.