

Н. Н. Голицова
А. П. Юдин

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Санкт-Петербург

2017

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ- ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ
Институт инновационных управленческих технологий**

Кафедра менеджмента и права

***Н. Н. Голицова
А. П. Юдин***

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Санкт-Петербург

2017

УДК 334 (075)

ББК 65.9 (2) я7

Г605

Голивцова Н.Н., Юдин А.П. Менеджмент: учебное пособие/ ВШТЭ
СПбГУПТД. – СПб., 2017. 99 с.

Основу учебного пособия составляет лекционный материал по курсу «Менеджмент». По каждой рассматриваемой теме предлагаются контрольные вопросы для самопроверки учащихся.

Предназначено для студентов всех форм обучения по направлениям 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент».

Рецензенты:

доктор экон. наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский экономический университет» Салимьянова И.Г.

канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и учета ВШТЭ СПбГУПТД
Шмулевич Т.В.

Рекомендовано к печати кафедрой менеджмента и права ВШТЭ
СПбГУПТД (протокол № 7 от 25.10.2016 г.).

Утверждено к изданию методической комиссией ИИУТ ВШТЭ
СПбГУПТД (протокол № 3 от 18.11.2016 г.).

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом ВШТЭ
университета

© Голивцова Н. Н.,
Юдин А. П., 2017

© Высшая школа технологии
и энергетики СПбГУПТД, 2017

ВВЕДЕНИЕ

Пособие содержит изложение отдельных лекций нового подхода к менеджменту, который заключается в необходимости использования инициативы и творческих способностей людей, поиска общих взглядов, формирования корпоративных ценностей и образцов поведения, открытого доступа к информации, поощрения групповой работы, сотрудничества и партнерства, адаптации организаций к постоянным изменениям внешней среды и достижения максимальной эффективности их деятельности.

На сегодняшний момент существует большое количество литературы, дающей теоретические и методологические знания по менеджменту, способствующих освоению новых механизмов управления на современных российских предприятиях.

Цель настоящего пособия – сформировать представление о менеджменте как науке, практике и искусстве управления и понимание его современной концепции; а также адаптация этой концепции к потребностям и задачам управления отечественными предприятиями в новых экономических условиях, привлечь новый оригинальный материал из учебников, учебных пособий и научных разработок по менеджменту, изданных в последние годы в России и за рубежом по таким актуальным проблемам, как способы адаптации организаций к внешней среде, управление коммуникациями, конфликтами, групповая динамика и управление группами в организации, современные модели лидерства и власти, процедура принятия рационального решения, адаптировать ключевые проблемы менеджмента к потребностям и задачам осуществления социально-экономических процессов в нашем обществе на современном этапе, подвести читателя к выработке и закреплению практических навыков управления, принятию оптимальных управленческих решений.

Семь базовых тем курса менеджмента детализированы в виде вопросов. Основное содержание составляет учебно-методический материал по каждой теме: лекции, вопросы для обсуждения. Разнообразный учебный материал позволяет применять активные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для текущего и итогового контроля.

ТЕМА 1. ОСНОВЫ ЗНАНИЙ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин "менеджмент" появился в российском лексиконе сравнительно недавно. В конце 80-х гг. на волне "перестройки" стали появляться первые обучающие кооперативы, культурные центры, где начали изучать, в частности, и менеджмент, а затем стали возникать целые институты менеджмента, как, например, Международный институт менеджмента в Санкт-Петербурге и другие.

В переводе с английского "менеджмент" означает управление. Но чтобы отойти от идеологизированного советского управления и подчеркнуть разницу между ним и достижениями мирового опыта и науки российские гуманитарии и специалисты по управлению, не сговариваясь, согласились принять этот термин.

"Менеджмент" в американском лексиконе имеет широкое значение. Это и способ обращения с людьми, и система административного управления, и сфера профессиональной деятельности специально подготовленных людей - менеджеров, и, кроме того, это наука управления.

Среди российских ученых нет однозначного подхода к определению содержания менеджмента. Так, ряд авторов склонны считать, что "менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Иначе говоря, менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики..."

Другая группа российских ученых, соглашаясь, что управление представляет "особый вид отношений между людьми", содержание которого "состоит в том, что один человек хочет добиться от другого того, чего другой сам по себе бы не делал", в то же время считает, что управление - это "функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима активности, реализацию программы, цели деятельности", а менеджмент - это "наука об эффективности управления предприятием; она включает в себя учение о принципах организации предприятия (юридическая часть), о стратегии его развития (идеологическая часть), о подборе персонала (социологическая часть) и способах оптимизации его работы (психологическая часть)".

Приведенные определения при всем своем положительном значении отражают конъюнктурность экономического положения в стране. Во-первых,

они необоснованно связывают менеджмент с управлением только предприятием или деятельностью фирмы. Во-вторых, почему-то управление неизменно связывается только с рыночными условиями, как будто в дорыночных или в псевдо-рыночных отношениях советской России управления не было. В-третьих, они тавтологичны, когда говорят: менеджмент - это управление в условиях рынка или менеджмент - наука об эффективности управления. А если управление не эффективно, то это уже не наука или не менеджмент? Получается тавтология: управление - это управление...

Среди американских специалистов также нет однозначного понимания и определения содержания менеджмента. Так, один из самых известных специалистов и основателей этой дисциплины Питер Друкер писал, что управление - "это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу". Авторы известного учебника М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дают такое определение: "Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации" [23].

Не менее известные теоретики менеджмента С. Норткон, Паркинсон и М.К. Рустомджи считают, что управление - "это не совокупность видов деятельности, один из которых - отношения между людьми. Управление и есть умение обращаться с людьми", и что "управлять - это побуждать людей к деятельности". Автор учебника "Менеджмент" Дафт Р.Л. пишет: "Менеджмент - это процесс поддержания одним или несколькими людьми деятельности других людей с целью достижения результата, которого один человек не может достичь, действуя в одиночку" [13]. Автор другого учебника "Основы менеджмента" Репина Е.А. тоже близка к этому определению и считает, что "менеджмент - это процесс постановки целей и координации усилий людей по их достижению" [24].

Нетрудно заметить, что определения американских специалистов, в отличие от российских, носят более универсальный характер. Природа менеджмента связана с природой человека как существа социального и самоорганизующегося. Процесс самоорганизации социума и представляет собой сущность менеджмента.

Менеджмент как система управления в целом, как специфический вид деятельности, без которого не может существовать ни одно общество, ни одно государство, можно рассматривать в качестве относительно самостоятельной сферы жизни общества, которую выдающийся русский мыслитель А.А. Богданов называл всеобщей организационной наукой или тектологией [5].

Менеджмент как вид деятельности, зародившись на заре истории человеческого общества, на рубеже XIX-XX вв. стал наукой, изучающей эту практику. Развивалось как научное направление управленческой науки, так и совершенствовалась практика управления. Итак, менеджмент - это процесс постановки и координации усилий других людей по их достижению.

В зависимости от сферы применения можно выделить следующие типы менеджмента:

- Производственный менеджмент.
- Инновационный менеджмент.
- Административный менеджмент.
- Управление маркетингом.
- Стратегический менеджмент.
- Управление персоналом.
- Финансовый менеджмент.

Производственный менеджмент - система мер (административных, технических, технологических, финансовых, юридических и др.), обеспечивающих эффективное производство какого-либо изделия или изделий.

На оценку работы предприятия, анализ его деятельности, цели и задачи влияет выбор показателей его работы. К основным из них можно отнести:

1. Действенность - степень достижения целей по качеству, количеству, времени.

2. Экономичность - степень фактического использования ресурсов по сравнению с плановым заданием.

3. Качество - степень соответствия изделия стандарту.

4. Прибыльность - соответствие дохода и издержек.

5. Производительность - соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск.

Инновационный менеджмент

Основоположником инновационного менеджмента считается американский ученый Дж. Козметский, который считал, что управление со стороны любой организации происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий.

Инновация или нововведение - это внедренное изобретение, новый метод, новый товар и т.п. Перевод новшества в нововведение требует, как правило, затрат различных ресурсов.

Инновация - не наука и не технология, а новая ценность, которая влечет за собой изменение в среде.

Девиз инновационной стратегии - "Новое и иное". В ее основе лежит ликвидация - планомерная и систематическая - старого, умирающего, отжившего.

Инновационная стратегия требует жесткой дисциплины, т.к. у менеджера нет обратной связи - от результатов к усилиям и инновациям. Поэтому важно продумать: что ожидать и когда. Вторая проблема инновационной деятельности - "сопротивление изменениям" со стороны работников. Поэтому инновационный менеджмент - это прерогатива высшего руководства, которое задает установку всему коллективу.

Как правило, для инновационной деятельности в рамках организации создается инновационная организация со своей структурой, которая и решает поставленную проблему.

Административный менеджмент

Административный менеджмент - это управление органами государственной власти всех уровней.

Управление маркетингом

Маркетинг в широком смысле - вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.).

Главная задача управления маркетингом состоит в том, чтобы воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогло организации достичь ее цели.

Процесс управления маркетингом состоит из:

- . анализа рыночных возможностей;
- . отбора целевых рынков;
- . разработки комплекса маркетинга;
- . претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Стратегический менеджмент

А.А.Томпсон и А.Дж. Стрикленд определили стратегический менеджмент как деятельность по стратегическому управлению, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [27]. По мнению Блейка Р. и Моутонна Дж., стратегический менеджмент – это организация разнообразных процессов внутри предприятия и вне его, которые направлены на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей людей и обеспечение на основе этого как устойчивого положения предприятия, так и его способности к функционированию и развитию для достижения долгосрочных целей [3].

Для того чтобы лучше понять сущность стратегического менеджмента, необходимо рассмотреть понятие «стратегия». Стратегия от греческого "стратегос" - "искусство развёртывания войск в бою". В экономическом контексте понятие «стратегия» имеет много толкований. Так, по мнению А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, стратегия – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов [27].

Некоторые авторы выделяют пять элементов, необходимых для стратегического управления:

1. Умение смоделировать ситуацию.
2. Способность выявить необходимость изменений.

3. Способность разработать стратегию изменений.
4. Способность использовать в ходе изменений надежные методы.
5. Способность воплощать стратегию в жизнь.

Управление персоналом

Управление персоналом - это работа, направленная на повышение производительной, творческой отдачи и активности работников организации.

В базовом учебнике М.Х. Мескона рассматривается этот тип менеджмента [23]. Однако термин "трудовые ресурсы", используемый в этом учебнике, скорее характерен для советской политэкономии и экономики. В американских учебниках по менеджменту наиболее распространенным является термин "personal management" - управление персоналом.

Управление персоналом включает в себя целый комплекс мер :

- 1.Определение потребности в том или ином сотруднике.
2. Анализ рынка труда.
3. Планирование карьеры сотрудников фирмы.
4. Обеспечение рациональных условий труда.
5. Разработка системы мотивации труда.
6. Разработка и осуществление социальной политики фирмы.
7. Участие в разработке коллективного договора с профсоюзами.

В принципе, перечисленные типы менеджмента не являются окончательными. Управление в той или иной сфере жизнедеятельности общества и является его типом. Управление наукой и научными проектами, управление образованием, управление социально-культурной сферой и т.п. также являются типами менеджмента.

Довольно часто задается вопрос: "Менеджмент - это искусство или точный расчет, т.е. наука?" Этот вопрос задают и практики, и студенты.

Менеджмент является одновременно и искусством, и наукой.

Как искусство, менеджмент требует от менеджера определенного профессионального, технического мастерства, связанного с его поведением, суждениями, чувствами, которые трудно выразить или измерить точными категориями и единицами измерения. Менеджера даже можно назвать актером в области организаторской работы. Как актер стремится захватить внимание аудитории и заставить сопереживать вместе с собой, так и менеджер стремится оказывать такое влияние на тех, с кем ему приходится общаться, чтобы они следовали его целям и планам.

Менеджмент определяется также как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент - это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения

людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса влияния на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом, с целью достижения максимальных результатов.

Умение ставить и реализовывать цели, точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим способом является искусством. Этим искусством должна обладать определенная категория людей - менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами и аппаратом управления.

Подобно искусству менеджмент и его теории, концепции и школы обнажают суть изменений, происходящих в жизни общества, экономического развития. Менеджменту принадлежит и преобразующая роль производственной деятельности человека. Высшим значением постулатов науки управления является эффективность, которая просчитывается и качественно, и количественно. Опыт и знания, творческая мысль двигают менеджмент по пути совершенствования, которому, очевидно, не будет предела, как не будет предела прогрессу экономической мысли.

Интерес не только того, какой была управленческая мысль, но и почему она была такой, а также какой она может стать в будущем роднит данный аспект с искусством.

Известные всем признаки и характерные особенности искусства прямо показывают, что менеджмент - это не только сфера практической деятельности, но и исключительно важная самостоятельная область знаний, диалектика развития науки управления напрямую связана с жизнью общества, производственными достижениями и прогрессом материального производства, данные аспекты роднят науку управления с искусством.

Научную основу менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Ее основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

Как наука менеджмент использует логику и анализ. Прежде, чем принять то или иное решение, менеджер систематически наблюдает, классифи-

цирует, изучает факты, относящиеся к проблеме, которую необходимо решить. Менеджерам всех уровней управленческой иерархии, чтобы достичь успеха в работе, приходится часто быть одновременно и актером, и ученым. Итак, менеджмент - это не только сфера практической деятельности, но и исключительно важная самостоятельная область знаний, научная и образовательная дисциплина. Ее становление, развитие, эволюция - не всегда последовательные шаги вперед. На развитие менеджмента, а значит, и на подходы к объектам управления - технике и людям, влияют успехи в осмыслении вопросов, связанных с управлением, многими другими науками, такими как математика, психология, социология и другие.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Необходимость управления в деятельности человека. Понятие и определения менеджмента.
2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
3. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
4. Основные типы менеджмента.
5. Элементы процесса управления.
6. Задачи менеджмента.
7. Назовите известных ученых в области менеджмента.

ТЕМА 2. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

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

Содержание инфраструктуры менеджмента организации определяется ее внешней и внутренней средой, а также возможностями сотрудников организации. **Внутренняя среда** включает основные элементы, условия и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, то есть протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие. Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, обра-

зования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят, в конечном счете, результаты работы организации. Осознание того, что организация – это, прежде всего, работающие в ней люди, что они главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

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

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

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

1. Формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
2. Направление действий членов организации на достижение организационных целей;
3. Развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
4. Усиление социальной стабильности в организации;
5. Усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
6. Формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.

Для изучения организационной культуры используются следующие методы:

антропологические – она познается через изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчетности. Благодаря исследованиям с применением указанных методов появляются своеобразные образцы деловых

организаций с «успешной» культурой. Остальным фирмам остается только копировать компоненты данной культуры для повышения эффективности своего бизнеса;

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

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

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик [14]:

1. **Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. **Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. **Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте** (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т.д.).

4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

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

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

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

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

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

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

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. **Среда прямого воздействия** (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля. Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируется величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

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

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются негативное отношение к курению, употреблению

крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

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

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

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы; какова криминальная обстановка в стране.

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

В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме того, к наукоемким отраслям относятся химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышлен-

ности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т.д.

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

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

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т.д. Главным фактором деловой среды являются **потребители**. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т.д.

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

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

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

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

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

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

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

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

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Особое внимание в современных условиях уделяется подбору и обучению специалистов в новых областях деятельности, связанных с внедрением последних достижений науки, техники и технологий, в том числе специалистов по рекламе, связям с общественностью, агентам по продажам и другим направлениям деятельности, а также подбору и обучению менеджеров различных уровней. Хороший менеджер – сегодня самая дефицитная специальность. Согласно ряду исследований ранговой значимости для организации различных факторов среды, руководители фирм выделили повышение квалификации менеджеров по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплату дивидендов акционерам.

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

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов. **Неопределенность** – основная характеристика внешней среды, которая, в свою очередь, зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Неопределенность характеризуется относительным количеством информации о внешнем окружении, которой располагает организация, с точки зрения ее достаточности, а также уровнем достоверности информации. Для измерения неопределенности можно использовать следующие переменные:

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

Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – **адаптации** фирмы к изменениям среды и **влияния**, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребно-

стями организации. Адаптация организации реализуется через следующие инструменты:

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

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

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это снижает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и *интеграции в сети предприятий-партнеров*.

3. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятия на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

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

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

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

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

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

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

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

информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

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

Интеграция в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической перестройки, высокому уровню занятости, устойчивости организации в условиях острой конкурентной борьбы.

Основными источниками интеграции управления являются:

- цели и задачи организации;
- структура управления;
- коммуникационные системы;
- система принятия решений;
- гармонизация стратегии и тактики управления;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении;
- сочетание формального и неформального управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Содержание инфраструктуры менеджмента.
2. Внутренняя среда организации и ее переменные.
3. Организационная культура, ее элементы и типы.
4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды.
5. Реакции организации на изменения внешней среды.
6. Интеграционные процессы в менеджменте.
7. Неопределенность внешнего окружения

ТЕМА 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

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

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

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

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

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1).

Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм ре-

шения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаклечениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

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

Классификация решений, принимаемых в организации

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

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

Определение проблемы. Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов:

благоприятные, кризисные и обычные. Кризисные и обычные – это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами. Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать. Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами. Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются: 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции; 2) высокие издержки производства и обращения; 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы: 1) воздействие на организацию; 2) срочность проблемы и ограничения по времени; 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения; 4) жизненный цикл проблемы.

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

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация – затрат, потерь от брака или простоев и т.д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскрой материалов и т.д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т.д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие: 1) цена за единицу поставляемого материала; 2) размер минимальных поставок; 3) условия предоставления скидок и льгот; 4) качество используемого материала; 5) географическое расположение фирмы-поставщика; 6) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» относительно главного критерия. Пусть таковым определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой (табл. 2), в результате чего им присваиваются указанные в таблице веса.

Следует, в частности, обратить внимание на то, что организация придает географическому расположению фирмы-поставщика такое же значение, как и цене поставляемого материала. Это обусловлено высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. Из табл. 2 видно и то, что организация, о которой идет речь, не очень озабочена по поводу минимального размера поставок и не придает большого значения статусу поставщика, хотя все же принимает его во внимание при отборе. По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Условно рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые обозначаются как А, Б, В и Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не принимаются во внимание (по тем или иным причинам). На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (результат представлен в табл. 3); максимальная оценка равна 10. Если подытожить все оценки, полученные фирмами по всем критериям, то фирма А получит сумму 40, Б – 38, В – 34 и фирма Г – 37.

Таблица 2

Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес, усл. ед.
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

Необходимо учесть разную «весовую категорию» каждого критерия и только после этого можно определить фирму, которой будет отдано предпочтение.

Таблица 3

Взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора \ Фирмы	А	Б	В	Г
Цена материала	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	2

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

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

Таблица 4

Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора \ Фирмы	А	Б	В	Г
Цена материала (10)	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

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

сферы могут быть: 1) мотивация в поиске; 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему; 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы, исключение критики предложений; 4) выделение времени для вынашивания идей.

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

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто. Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим. В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

Реализация решения. Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

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

- сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А,Б,В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;
- разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А,Б,В, с целью привлечения долевых капиталовложений;

- изменить систему управления организацией с целью ее дебюрократизации, создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

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

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

Третий уровень позволяет еще конкретнее представить содержание принятого решения. Так, рынок сбыта продукции на экспорт может быть рассмотрен в разрезе регионов или групп стран (например, 1.1.1 – страны Западной Европы, 1.1.2 – страны Юго-Восточной Азии и т.д.). Соответственно рынок сбыта продукции внутри страны требует детализации по экономическим регионам или субъектам Федерации (например, 1.2.1 – рынок сбыта в Центральном регионе, 1.2.2 – в Западной Сибири и т.д.).

Если продолжить «развертку» и вывести ее на четвертый уровень, можно представить цели, связанные с отдельными странами на внешнем рынке и субъектами Федерации на внутреннем, на пятый уровень – задачи завоевания рынка сбыта по каждому из конкурентоспособных видов продукции. В конечном итоге «дерево решений» предстает в виде совокупности задач, необходимых для реализации выбранной стратегии. Они и должны составлять содержательную основу плана реализации решений, который изложен выше.

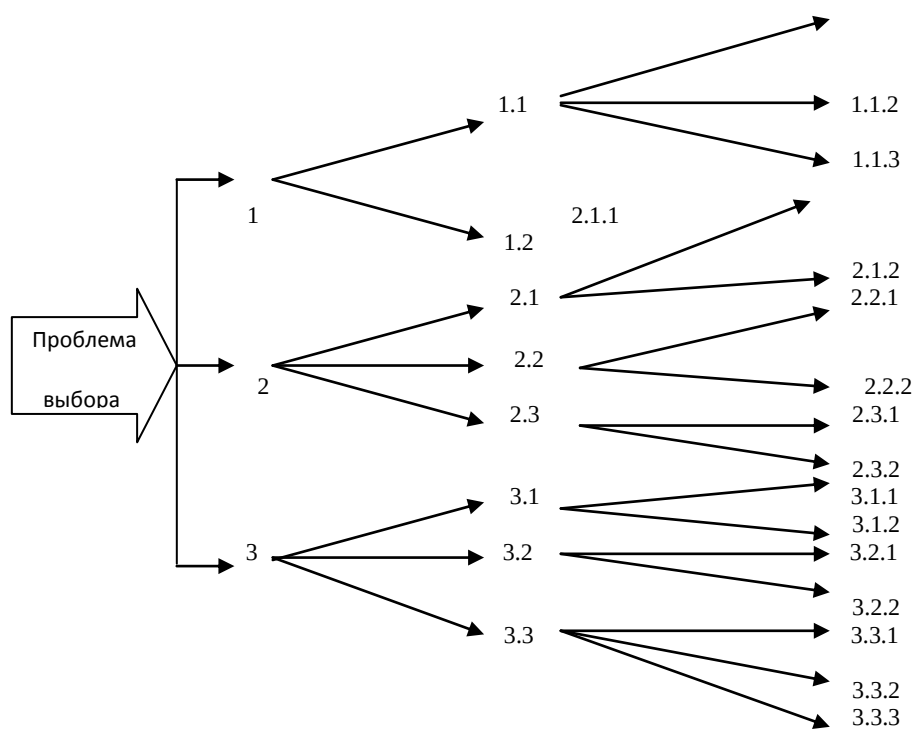


Рис. 1. «Дерево решений» проблемы выбора стратегии

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

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными. Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс. Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений. В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и включают в себе большую неопределен-

ность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе. Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

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

Синектика – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. Считается, что преждевременное формулирование может препятствовать поиску оригинальных решений. Поэтому часто обсуждение начинается не с формулирования задачи, а с выявления сущности проблемы, основополагающих принципов функционирования данного объекта или процесса. Это позволяет перейти затем от общего круга проблем к исследованию конкретных условий данной задачи. При «синекторной атаке» допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая. При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т.д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т.п. При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – видимая теплота, прочность – принудительная целостность и т.д. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Алладина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение. Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин. Возраст участни-

ков не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для «синекторов» – люди в возрасте 25 – 40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Члены синектической группы должны отличаться творческой зрелостью, богатым воображением и фантазией, независимостью и непредвзятостью мнений, способностью рисковать, умением абстрагироваться от привычных суждений, нестандартно мыслить и выделять сущность явления, быть раскованными и свободными в своих мыслях, благожелательно воспринимать чужие идеи, уметь остановить развитие найденных идей для того, чтобы искать новые, быть целенаправленными и верить в возможность решения задачи. Как показывает опыт, формирование синектической группы может занять целый год. Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации. Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процедура принятия рациональных решений.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Групповое принятие решений.
6. Управление принятием решений в группе.
7. Модели принятия решений.

ТЕМА 4. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Реализация любой управленческой функции требует эффективного обмена информацией, который встроен во все основные виды управленческой деятельности. В связи с этим обмен информацией или коммуникация относится к связующим процессам, интегрирующим внутреннюю среду организации и обеспечивающим интеграцию организации с внешней средой.

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не

гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания. Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций (рис. 2).

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. *Отправитель*, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. *Сообщение*, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. *Канал*, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т.д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. *Получатель*, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

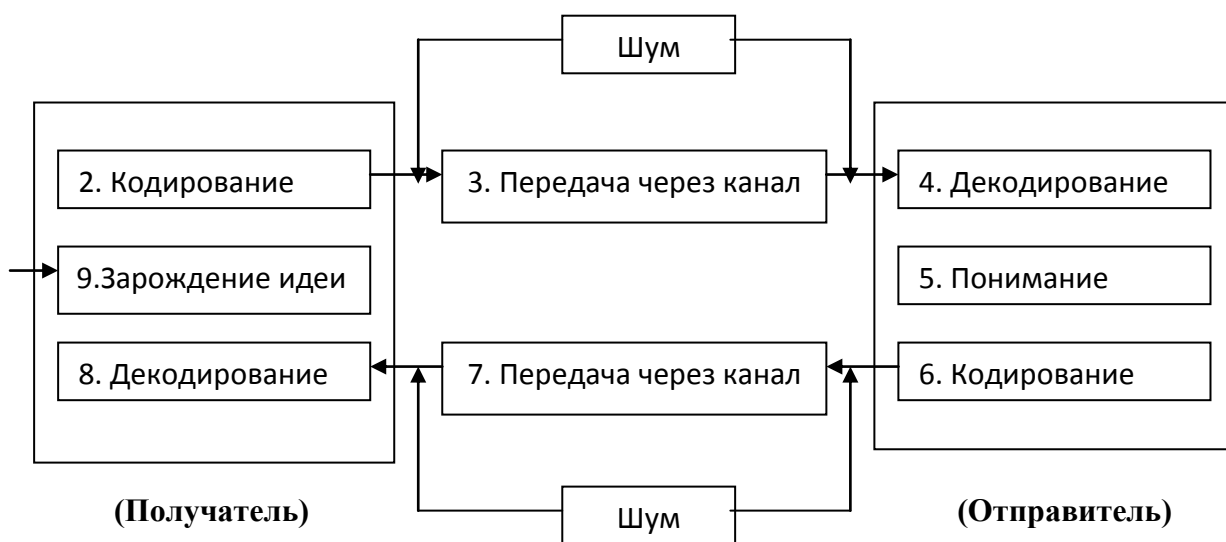


Рис. 2. Коммуникационный процесс

Этапами обмена информацией являются следующие:

- *зарождение идеи, сообщения;*
- *кодирование* и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст,

рисунки, поступки, жесты, улыбки, интонация и т.д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

- *передача* – использование канала для доставки сообщения;
- *декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков.

Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации, отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефразирование, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, руководитель может рассчитывать лишь на понимание 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже.

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

Существуют **межличностные и организационные формы коммуникаций**, последние, в конечном счете, тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные преграды.

Восприятие – это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность в обменах информацией между людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы – это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, то есть создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

- перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- будьте терпеливы, отзывчивы;
- задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;
- не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова.

Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово «организация» означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты, выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос «У вас есть идея?», заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные.

Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает шум, который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются *письменные коммуникации* в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций: 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений; 2) возможность хранения информации. Недостатки в том, что они: 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений; 2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком общении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети – стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

Формы организационных коммуникаций:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организа-

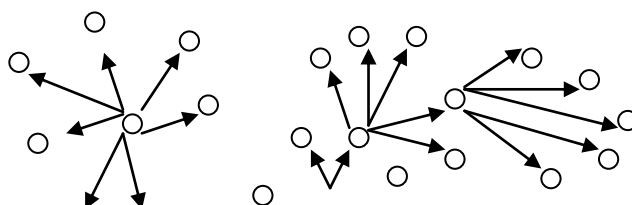
ции. По *нисходящим коммуникациям* передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По *восходящим коммуникациям* поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т.д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ».

Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек (рис. 3). В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.



Простая цепочка

Кластерная цепочка

Рис. 3. Формы «виноградной лозы»

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они, тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

Слухи-«пугала». Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например, в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

«Вбивание клиньев». Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унизительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц. Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что «Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали «MotelSix»; «Мэри получила повышение, так как она любовница босса».

Финальный слух. Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, для этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

«Выходы в народ» – это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из «первых рук», из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться

большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются «звезда» («колесо»), «шпора» и «круг» («всеканальная») (рис. 4). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

«Звезда». В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся. Преимущества «звезды» в следующем:

- есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;
- «звезда» устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;
- здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, «звезда» становится неэффективной. Поэтому главное значение в «звезде» имеет выбор лидера.

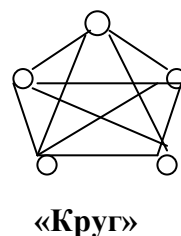
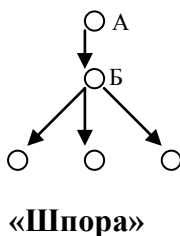
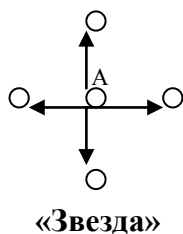


Рис. 4. Первичные коммуникационные сети

Основным недостатком «звезды» считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

«Звезда» является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

«Круг» можно назвать полной противоположностью «звезды». Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества «круга» в том, что он:

- формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую мотивацию и активность ее участников;
- воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;
- ограничивает «просеивание» информации;
- благоприятствует творческой работе;
- имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки «круга»:

- может возникнуть феномен «группового мышления»;
- возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;
- возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

«Круг» наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

«Шпора» внешне похожа на «звезду», это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре «шпоры» три уровня, а не два, как в «звезде». Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б – центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

Вторичными коммуникационными сетями являются «тент», «палатка» и «дом» (рис. 5).

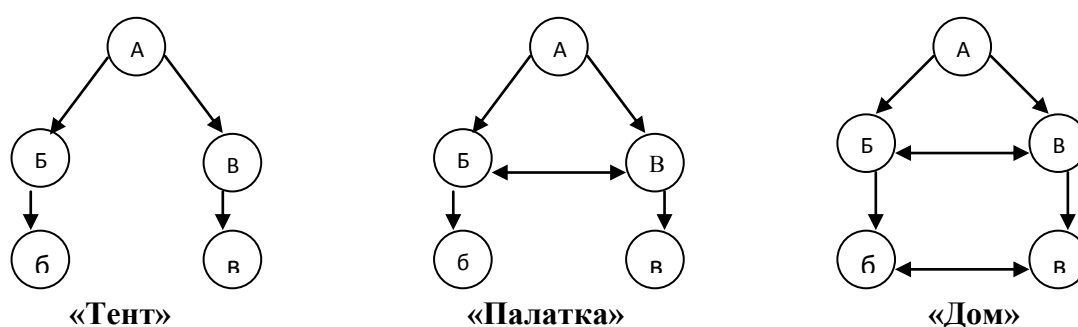


Рис. 5. Вторичные коммуникационные сети

«Тент» - очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

«Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необ-

ходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Когда в «палатке» возникает новый официальный канал б – в, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация. Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше. Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу, – это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, это плохо.

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач, для решения которых они создаются, и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии. Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют «выходы в народ», создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводит к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кура-

торов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа «круг», которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Опрос работников — это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежеме-

сячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Понятие и роль коммуникаций в управлении.
2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.
3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры.
4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры.
5. Типы коммуникационных сетей.
6. Коммуникационные стили.
7. Управление коммуникациями в организации.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Современная управленческая наука признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации, потому что не существует бесконфликтных организаций. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции являются ошибочными, так как они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов, вторая дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением – неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Управленческая наука предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, рассматривающую его как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности и порождает изменения в деятельности организации.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как *столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие*. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Виханский О.С., Наумов А.И.) конфликт рассматривается как *процесс развития взаимодействия*, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации [18].

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. **Конфликт** – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок). **Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Современная точка зрения на конфликт в организации исходит из того, что они не только возможны, но могут быть желательны. Потому что конфликт:

- дает информацию о проблемах организации и скрытых процессах, протекающих в ней,
- позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание, сотрудничество,

- вовлекает сотрудников в решение проблем;
- стимулирует появление новых идей, инициирует обновление,
- ведет к перестройке отношений, усиливает сплоченность;
- обеспечивает разрядку психологической напряженности.

Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным. Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, то есть приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у участников стресса. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, это приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть. Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме. *Позитивные функции конфликта:*

- разрядка напряженности между сторонами;
- сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы;
- получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде;
- большая расположенность к сотрудничеству в будущем;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- нормотворчество – фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;
- создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им

сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта:

- большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние;
- снижение производительности труда, рост текучести кадров;
- представление о второй стороне как о враге;
- уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф» конфликта);
- усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является *масштаб*. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой.

Внутриличностный конфликт – это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома – капитальный ремонт и необходимы уходы с работы. Причинами такого конфликта могут быть:

- несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- предъявление работнику противоречивых требований;
- нарушение принципа единоначалия;
- перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- осознание своей несостоятельности.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами на должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- неверное распределение обязанностей;
- разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;

- смена руководства;
- появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

- изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- появление неформального лидера;
- возникновение коалиций.

Межгрупповой конфликт – это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями – конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- различия в целях;
- неверное распределение власти в организации;
- разный уровень профессионализма;
- плохие коммуникации.

Второй базой для возникновения межгруппового конфликта можно назвать социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками – с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третьей основой межгруппового конфликта является эмоциональная основа. Примером может быть конфликт между так называемыми «лентяями» и «тружениками».

Виханский О.С. и Наумов А. И. выделяют **Внутриорганизационный конфликт**, который чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновением, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации [8]. Выделяют следующие разновидности этого конфликта:

• **Вертикальный конфликт** – это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение связано со сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура.

• **Горизонтальный конфликт** – вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизон-

тальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

- **Линейно-функциональный** чаще всего носит сознательный или чувственный характер и его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и исполнителями, например путем создания целевых или автономных групп.

- **Ролевой конфликт** – возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание, не подкрепленное соответствующими полномочиями и властью.

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- плохие коммуникации;
- различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- психологическая несовместимость;
- разный уровень образования, непрофессиональность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- несбывшиеся ожидания;
- неодинаковый вклад в дело;
- плохой морально-психологический климат в коллективе;
- нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- нарушение трудового законодательства.

Управленческая наука совместно с конфликтологией имеет достаточно подробное описание динамики протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно, и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом состоянии, при котором конфликтующие стороны скрыто выражают свои претензии, «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий мирным путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, то конфликт переходит в открытую форму.

Если в узком смысле конфликт предстает как непосредственное столкновение сторон, то в широком - это целый процесс, состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе складывается конфликтная ситуация, то есть такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть по инициативе участников, случайно и быть унаследованной.

Элементы конфликтной ситуации:

- **Участники** – противоборствующие стороны. Ими могут быть индивиды, группы, организации. Среди них выделяются: подстрекатель это лицо, подталкивающее оппонентов к противоборству, пособник – содействует со-

ветами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все становятся пособниками лидера) и организатор – планирует конфликт, но не обязательно участвует в нем.

• **Объект** – реально существующее нечто, порождающее конфликтную ситуацию. Объектом конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности. При наличии объекта – объективный конфликт, а при его отсутствии – субъективный (различие взглядов).

Предмет конфликта. Под ним понимается объективно существующая или мыслимая, воображаемая проблема, служащая причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта это основное противоречие, из-за которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престиж и так далее. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов.

Таким образом, предмет конфликта является его внутренней причиной. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и основываться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения выглядят как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется.

Что касается конфликтной ситуации, то она со временем может исчезнуть, если перестанет существовать объект, сохраниться в прежнем состоянии, трансформироваться в другую ситуацию и обостриться.

Второй этап развития конфликта – инцидент, представляет собой событие или обстоятельство, послужившее толчком или поводом к столкновению оппонентов.

Третий этап – кризис и разрыв отношений между оппонентами. Здесь конфликт переходит в открытую форму, которая называется конфликтное поведение. **Конфликтное поведение** – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижения противостоящей стороны ее целей, намерений и интересов. Конфликт принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере данная стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и откровенной враждебности, которая психологически закрепляется в «образе врага». При этом конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, а эмоциональный фон стимулирует конфликтное поведение.

Происходит процесс открытого противоборства, которое проявляется в форме: захват и удержание спорного объекта, прямое насилие, создание помех, причинение косвенного вреда, задевающие и оскорбляющие действия.

В рамках организации выделяют формы конфликтной борьбы:

• бойкот – полный или частичный отказ от действий в интересах тех, кого считают противниками;

- саботаж – сознательные действия с целью открытого нанесения ущерба интересам других;
- травля (преследование) – действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств;
- словесная агрессия – обвинения, оскорбления, сплетни;
- физическое насилие и массовые выступления (рис. 6).



Рис. 6. Формы конфликтной борьбы

Конфликтное поведение является пиком в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны будут выбрать одну из двух программ поведения:

- 1) снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне;
- 2) искать способы полного разрешения конфликта.

Четвертый этап – полное окончание конфликта по любым причинам. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), потери значения для сто-

рон. Если этого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный. Преодоление таких конфликтов происходит на основе разъединения участников, их полной психологической перестройки, изменение рангов оппонентов, перемирие.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных этапов и компонентов процесса развития конфликта. Так, участники – это необходимый компонент, а посредник присутствует далеко не всегда. Конфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без конфликтной ситуации. Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные, структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

Разъяснение требований к работе. Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей. Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

- реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;
- участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;
- развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;
- гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом в 1972 году. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий: 1) содержания предмета конфликта; 2) ценности межличностных отношений; 3) индивидуально-психологической особенности личности [26].

Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.



Рис. 7. Межличностные методы разрешения конфликта

1. *Принуждение, разрешение конфликта силой* характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш – проигрыш».

2. *Сглаживание*. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа «не выигрыш – выигрыш».

3. *Компромисс* – это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоим. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «не выигрыш – не проигрыш».

4. *Сотрудничество* основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Алан Филли предложил следующую методику разрешения конфликта через сотрудничество:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, найдите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

В общем, для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признавали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позиции оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание – уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Поэтому при разрешении конфликта можно уложиться в семь шагов:

1. Снимаем маски.
2. Выявляем подлинную проблему.
3. Отказываемся от установки «только победа».
4. Необходимо несколько возможных решений.
5. Оцениваем варианты и выбираем лучший.
6. Говорим так, чтобы нас наверняка услышали.
7. Признаем ценность отношений и бережем их.

В наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации, кроме конфликтов, существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивида, а следовательно, для организации. Стресс это еще один фактор, который должен понимать руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения поной эффективности.

Стресс (от англ. stress – напряжение) – состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. **Стресс** – это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Стресс - это обычное и часто встречающееся явление. Все люди временами испытывают его как ощущение пустоты, повышенную раздражительность или бессонницу. Незначительные стрессы нельзя избежать, хотя они являются безвредными, а вот чрезмерный стресс создает проблемы для индивида и организации. Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но на некотором интервале времени.

Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека свои. Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних – страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здоровые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Выделяются следующие последствия стресса:

- *Физиологические последствия* стресса: язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт.
- *Психологические последствия*: депрессия, раздражительность, бессонница, потеря аппетита.
- *Поведенческие последствия* стресса: прогулы, неудовлетворенность работой, распространение слухов, сплетен, увольнений.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

Организационные факторы:

- перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь;
- взаимоотношения в организации – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников;
- динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений;
- критические обстоятельства или риск при принятии решений;
- постоянная спешка. Некогда остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда – недовольство собой, раздражение;
- противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности;
- неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда – чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал;
- крупные изменения на работе, в организации;
- неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом, и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений;
- карьерное продвижение – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение;
- плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы:

- смерть близких;
- проблемы со здоровьем;
- заниженная или завышенная самооценка;
- развод;
- увольнение с работы;
- неудачи близких людей;
- вступление в брак;
- появление нового члена семьи;
- уход на пенсию и другие.

Разновидностей стрессов существует достаточно большое количество, в обобщенном виде они представлены на рис. 8.

Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).

Острый стресс – состояние личности после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие (конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).

Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).

Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: задетое самолюбие, незаслуженное оскорбление, несоответствующая квалификации работа. Кроме того, стресс может быть результатом психологической перегрузки личности: выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы. Вариантом психологического стресса является *эмоциональный* стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды.

Информационный стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

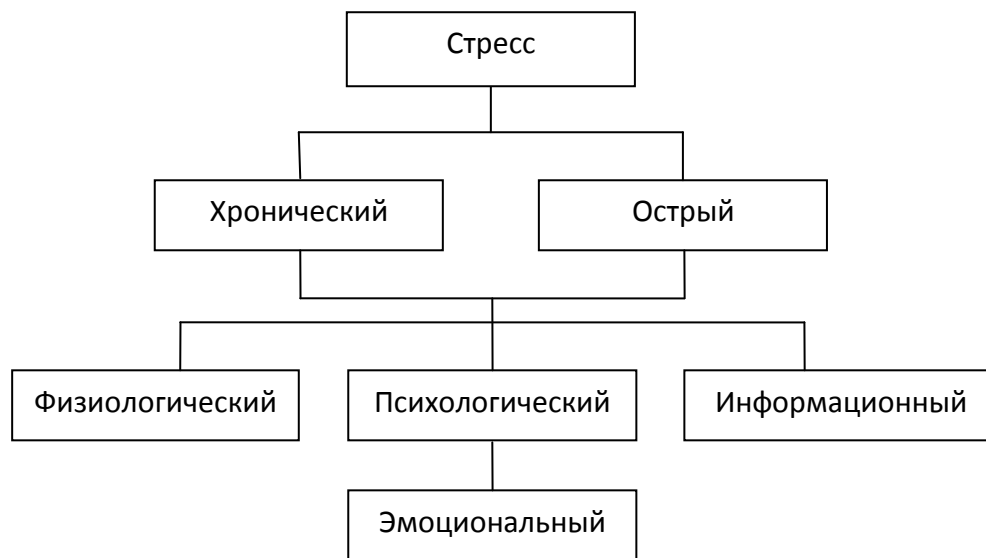


Рис. 8. Виды стрессов личности

Уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники. Избежать или понизить стресс на уровне отдельной личности помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени. Например, постановка личных и профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач. Кроме того, необходимо умение доказывать руководителю свое мне-

ние относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Общее понятие конфликта.
2. Типы и причины конфликтов в организации.
3. Процесс развития конфликта.
4. Методы разрешения конфликтной ситуации.
5. Межличностные методы разрешения конфликтов.
6. Виды стрессов.
7. Причины стресса и снижение его уровня.

ТЕМА 6. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это функция формальных, официальных отношений (начальник – подчиненный), а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений (лидер – последователь). Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт. Есть различные определения лидерства:

Согласно ряду определений, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.

Некоторые ученые определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели.

П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность [14].

О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что лидерство это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей [18].

Из этого следует, что лидерство является функцией факторов - лидера, последователей и ситуационных переменных. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считают, что лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации [23].

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. **Власть** – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. **Власть** – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Эти взаимоотношения объясняются следующим образом: А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

Лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. А для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворить свои потребности.

Для успеха лидеру необходимо иметь способность *создавать* образ будущего состояния организации и доведение его до последователей. *Наделять* последователей соответствующими правами и полномочиями. *Признавать* свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы. Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его усилий и усилий последователей. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. Поэтому в современных условиях эффективное лидерство – это высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. В управленческой литературе выделяются следующие типы лидерства:

- «Соверен» или «патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.

- «Вожак». В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.

- «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Это авторитарная личность, его боятся и подчиняются.

- «Организатор». Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Такой лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. Организатор склонен поощрять, а если и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

- «Творец» привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.

- «Борец» – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.

- «Дипломат» опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Он предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников, позволяет открыто говорить о том, что всем давно известно, чтобы отвлечь внимание от не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко компенсирует умение руководить более достойными способами.

- «Утешитель». К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

- «Соблазнитель» становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.

- «Герой» жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.

- «Дурной пример» выступает как источник подражания для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

- «Кумир» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.

- «Изгой».

- «Козел отпущения».

Два последних типа лидерства обнаруживаются как антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций. Если в группе возникают значи-

мые проблемы, то для их решения выдвигают лидера, так как без лидера ни одна группа существовать не может.

Наиболее эффективным для работы группы и организации будет та ситуация, когда менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Однако на практике эти функции не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера, а умение добиться полного раскрытия творческого потенциала коллектива свидетельствует о его высоких организаторских способностях.

Проблема **личности менеджера** была и остается предметом пристального внимания ученых и руководителей-практиков, создано немало теорий личности.

В теории управления по данной проблеме существуют две позиции: личностная и технологическая. *Личностная позиция* отражает, что роль и функции менеджера предъявляют специфические требования к личности. Только обладая соответствующими качествами, человек может возглавить коллективное дело, совершенствоваться в управлении той или иной организацией и вести ее к успехам. Назначение личностной концепции управления заключается в создании научных условий для того, чтобы задачи отбора лидеров, организации их деятельности и их личностного роста решались адекватными методами. Теоретическая роль данной концепции состоит в развитии общепсихологической теории личности, обогащение ее данными о чертах психологии такой категории людей как менеджеры – организаторы социальных процессов.

Технологическая позиция акцентирует внимание на методах решения управленческих задач и не является психологической. В эпоху индустриализации и преклонения перед машинами технологический подход приобретал технократический оттенок. Навязчивое стремление все измерять и выражать количественно наталкивается на очевидные трудности, когда речь идет о человеческих факторах управления.

Технократический подход в теории управления оперируют упрощенным представлением о личности, вариантами которого явились концепция человека «экономического», «институционального», (модель Т. Веблена), «административного» (Г. Саймон), «профессионального». Это вполне соответствовало духу технократического мышления.

Высшей точкой в результатах данного направления является особый тип личности менеджера, представителем которого является Р. Макнамара, который, как пишет Л. Якокка, пользовался репутацией человека-робота. Ум его был настолько глубок и дисциплинирован, что часто затмевал собой его подлинную личность. Он обладал феноменальным коэффициентом умственного развития и необычайно цепкой памятью. У него была поразительная способность накапливать факты и ничего не забывать из того, что узнавал. Макнамара умел также предвидеть. Во время разговора с ним чувствовалось, что он в голове уже сопоставил соответствующие детали всех возможных вариантов и сценариев обсуждаемого решения. Когда дело касалось очень

больших затрат, Макнамара прикидывал последствия каждого из возможных вариантов решения. Он обладал способностью держать в голове десяток различных планов и взвешивать все связанные с ними факты и цифры, не пользуясь при этом никакими записями.

Менеджер любого звена должен быть знаком с личностными качествами, которые лежат в основе успешной управленческой деятельности. Практика управления показывает, что сегодня остро стоит вопрос о подготовке менеджеров нового типа, повышения их профессиональной деятельности, особенно в области психологии, имиджеологии, конфликтологии.

Чтобы безошибочно подобрать менеджера, который был бы лидером одновременно, нужно знать качества, которые должны быть ему присущи как обязательные. Существуют четыре группы таких качеств:

- личные – честность, порядочность, принципиальность во всех вопросах, хорошее здоровье и эмоциональная зрелость;
- профессиональные – компетентность, культура, творчество, хорошее знание действительности, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, умение анализировать ситуацию, быть восприимчивым к новизне и изменениям;
- организаторские и деловые – целеустремленность, деловитость, энергичность, дисциплина и контроль над собой.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество.

Различие между менеджером и лидером можно изобразить в виде таблицы.

Таблица 5

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя, так как это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу и принуждение.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

Власть, основанная на принуждении, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение и страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

Власть вознаграждения основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премия, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т.д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов.

Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как

культура, обычаи и система ценностей, характерных для организации. Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо». Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой и сопротивление переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

Власть примера, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями (рис.9).

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных. К такому сотрудничеству побуждают две

современные формы влияния – убеждение и участие, которые являются **формами партнерского влияния**.

Власть, основанная на убеждении, – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

К методам влияния путем убеждения можно отнести:

- точное определение потребностей слушателя и апелляция к этим потребностям;



Рис. 9. Основы власти

просьба о немного большем, чем на самом деле нужно или хочется. Для убеждения иногда приходится делать уступки, а если с самого начала попросит больше, можно получить именно столько, сколько действительно нужно. Данный метод может сработать против руководителя, если запросить слишком много;

- беседа с учетом интересов слушателей, а не своих собственных. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что влияющий хочет, чтобы он сделал;

- высказывать в разговоре свою точку зрения следует в последнюю очередь, так как выводы и аргументы, прослушанные последними, имеют больший шанс повлиять на слушателей.

Методы убеждения – это воздействия на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Умение убеждать очень важно для руководителя. Методы убеждения служат дополнениями других методов, а именно экономических и административных.

К основным формам убеждения относятся:

- беседа, целью которой является вызвать у собеседника доверие, сомнение в его доводах и изложить свою точку зрения;
- убеждение вышестоящего руководства – краткое изложение аргументов;
- разъяснение – информирование работников.

Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности. Убеждающий должен глубоко верить в собственную правоту, разбираться в вопросе, тогда его аргумент прозвучит ясно, четко и логично. Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, влияние путем убеждения имеет одноразовый характер. Руководитель, предпочитающий данный метод, каждый раз, когда он хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Власть, основанная на участии в принятии решений, основана на еще большем, чем в случае убеждения, признании власти исполнителей. Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель направляет его усилия и способствует более глубокому раскрытию способностей. Данная форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти. Следовательно, такую форму влияния нужно использовать только в тех случаях, когда такие по-

требности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал. Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

Стиль руководителя – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления. Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – **подход с позиций личных качеств** – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера: он настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак Зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т.д.), необходимые для эффективного лидерства. Второй подход к определению эффективного лидерства – **поведенческий**, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, *что* и *как* лидеры делают, а не на вопрос, *кто* является лидером. Наиболее известны следующие концепции:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;

- управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- заменители лидерства.



Рис. 10. Авторитарный стиль руководства

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.

Автократический (авторитарный) стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания получаемого результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных (рис. 11).

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы (рис. 11).

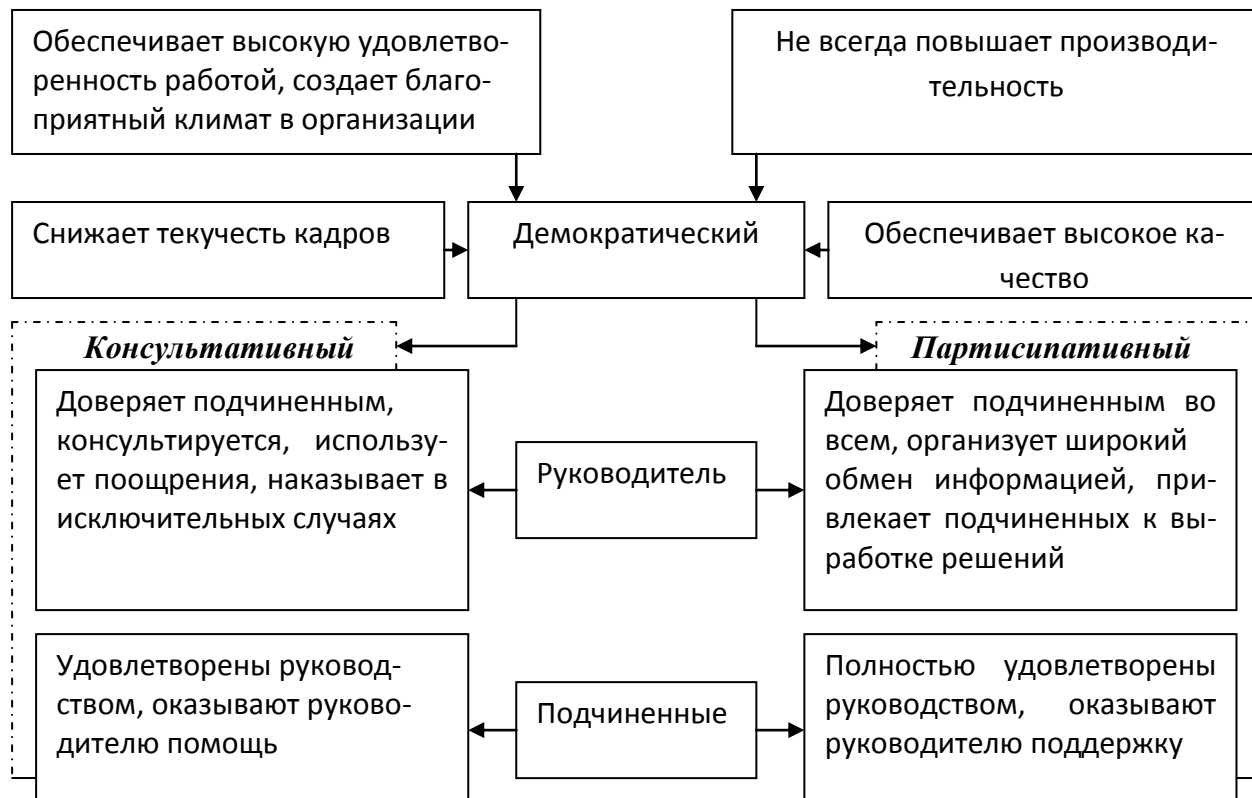


Рис. 11. Демократический стиль руководства

Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. *laissezfaire* – «не трогайте; пусть идет, как идет; пусть идет само собой»). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера (рис. 12).

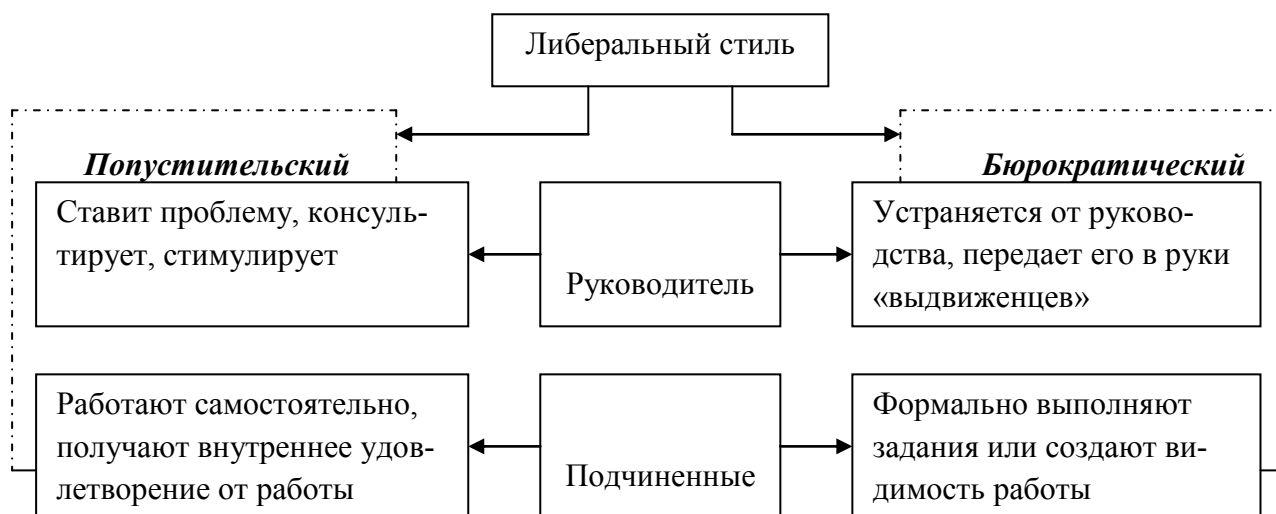


Рис. 12. Либеральный стиль руководства

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократиче-

ский. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутона. В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д. [3].

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено, как это показано на рис. 13. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.



Рис. 13. Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон [3]

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50 % возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивах. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от ситуации, стиль 9.9

является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стил 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

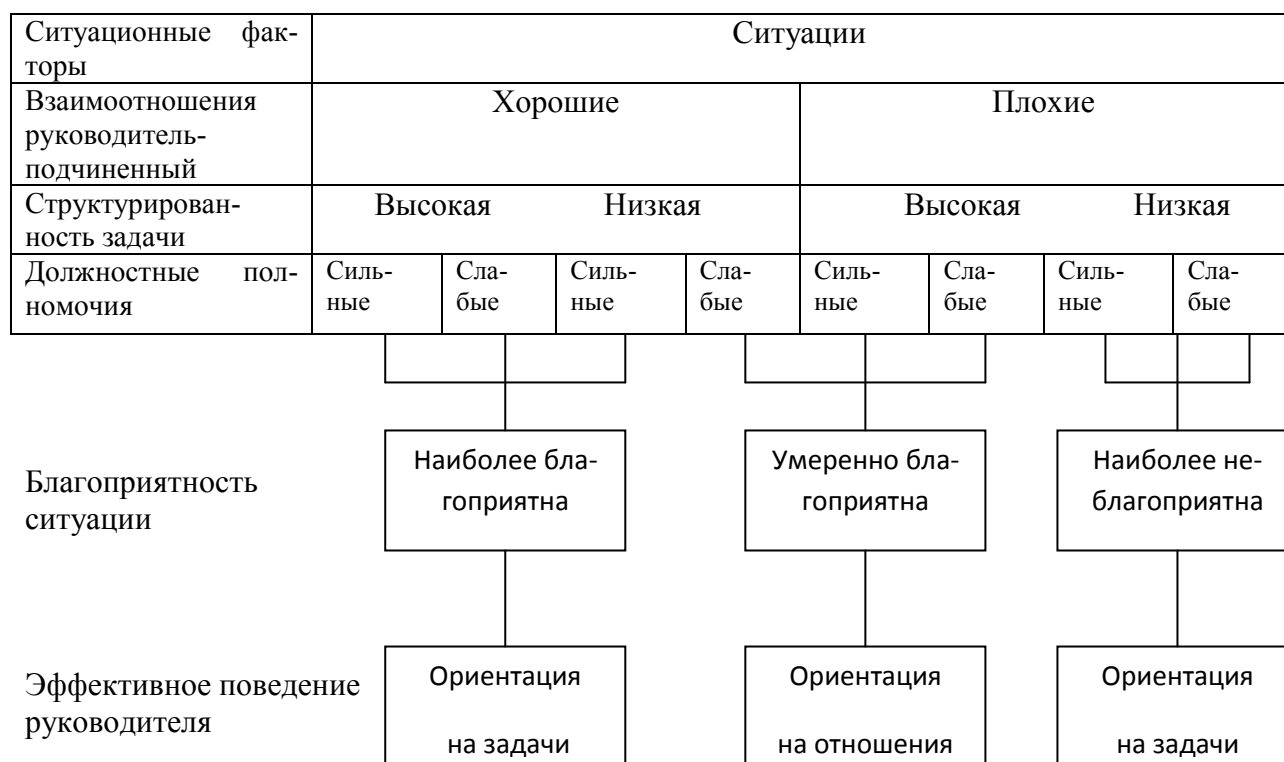


Рис. 14. Теория руководства Ф. Фидлера [15]

Ситуационный подход к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С): $L = f$

(ЛК; ХГ; С). Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда [15].

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации (рис. 14). Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Таблица 6

Шкала НПС Ф. Фидлера

Вежливый	8	7	6	5	4	3	2	1	Невежливый
Дружелюбный	8	7	6	5	4	3	2	1	Недружелюбный
Отвергающий	1	2	3	4	5	6	7	8	Принимающий
Помогающий	8	7	6	5	4	3	2	1	Мешающий
Безразличный	1	2	3	4	5	6	7	8	Увлеченный
Напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	Расслабленный
Отчужденный	1	2	3	4	5	6	7	8	Внимательный
Холодный	1	2	3	4	5	6	7	8	Теплый
Готовый к сотрудничеству	8	7	6	5	4	3	2	1	Неготовый к сотрудничеству
Готовый поддержать	8	7	6	5	4	3	2	1	Отказывающийся поддержать
Скучный	1	2	3	4	5	6	7	8	Интересный
Придирчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	Соглашающийся
Самоуверенный	8	7	6	5	4	3	2	1	Нерешительный
Эффективный	8	7	6	5	4	3	2	1	Неэффективный
Угрюмый	1	2	3	4	5	6	7	8	Веселый
Открытый	8	7	6	5	4	3	2	1	Сдержанный

В табл. 6 приводится шкала НПС, состоящая из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Суммарное количество баллов колеблется от 16 до 128. Тот, кто набрал 64 балла и более, то есть описал своего НПС очень позитивно, обладает стилем, ориентированным на отношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). Тот, кто набрал 57 баллов и менее, обладает стилем, ориентированным на выполнение работы, задач. Общее количество очков, колеблющееся от 58 до 63, соответствует смешанному типу руководства. Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель – подчиненные; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

Взаимоотношения руководитель – подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники дове-

ряют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т.д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Сочетание трех ситуационных факторов с двумя лидерскими стилями дает восемь типов ситуаций. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3, 8, а в ситуациях 4, 5, 6 лучше работают руководители, ориентированные на отношения.

Потенциальные преимущества стиля, ориентированного на задачу, – быстрота и точность выполнения заданий, строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, авторитарный стиль является эффективным для достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль, ориентированный на задачу. Ведь отношения с подчиненными уже хорошие. В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что он должен опираться на прямой контроль, чтобы направить усилия подчиненных на решение задачи.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно *теории жизненного цикла Херси – Бланшарда* самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость опре-

деляется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных (рис. 15): М1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе; М2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений; М3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель; М4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

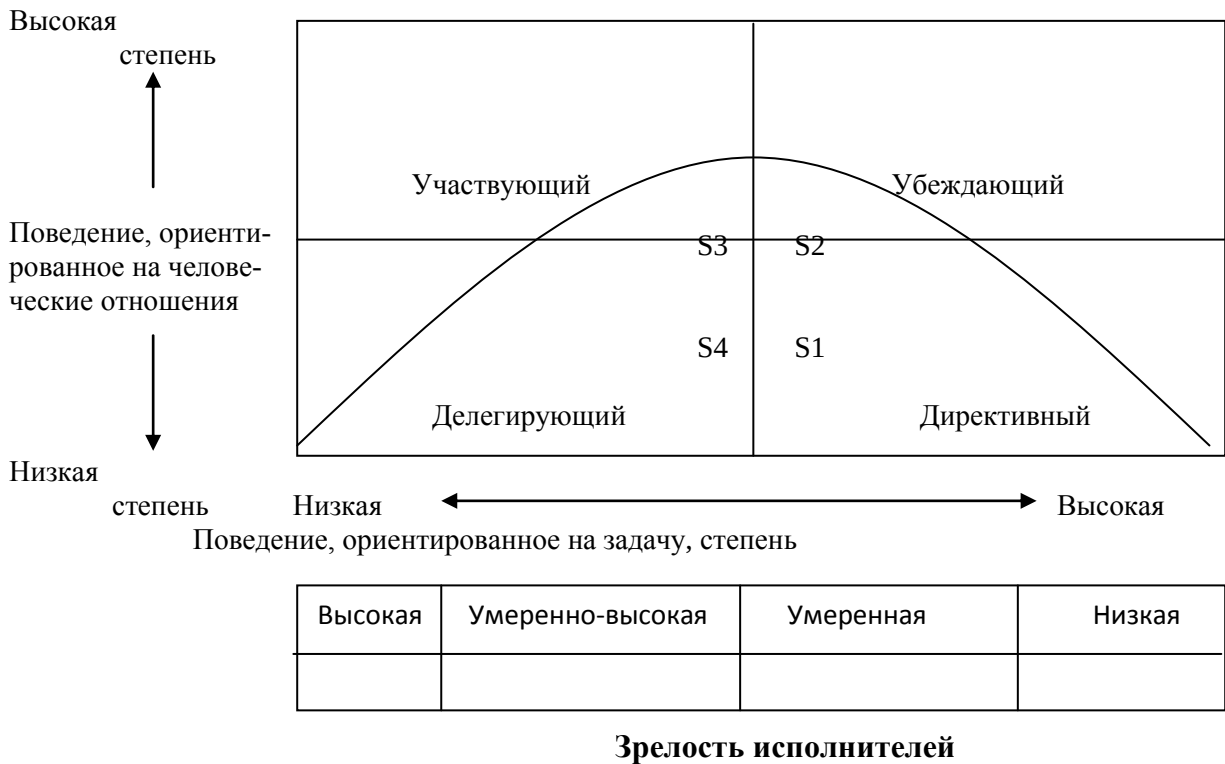


Рис. 15. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда [15]

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль. Убеждающий стиль (S2) характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчинен-

ные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера. Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. уже сам К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности» [15].

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников. Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1 % соответственно в США). В России только 7 % женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. *Концепция гендерного потока*, в которой фактор пола считается доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2. *Теория гендерного отбора лидеров* основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстри-

ровать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. *Концепция токенизма* предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности; б) «соблазнительницы» – «токен» выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом; в) «игрушки», «талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу; г) «железной леди» – таким «токенам» приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность. Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Природа лидерства и личность менеджера.
2. Партнерское влияние.
3. Баланс власти между руководителем и подчиненным.
4. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход.
5. Ситуационный подход и ситуационные теории лидерства.
6. Лидерство женщин.
7. Новое в теориях лидерства.

ТЕМА 7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование и развитие личности, а также деятельность отдельного человека существенно зависят от социальной среды. Она представляет собой сложно организованное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные, более или менее устойчивые общности, именуемые группами.

Человек нуждается в общении себе подобными и получает удовлетворение от этого и активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях эти контакты кратковременны и не значительны. Однако если двое или более человек проводят достаточно много времени в непосредственной близости, они постепенно начинают психологически осознавать существование друг друга. На степень такого осознания и время, требующееся на него, влияют ситуация и характер взаимосвязи людей. Однако его результат практически всегда один и тот же. Понимание того, что о них думают и чего ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними. **Группа** – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, то есть возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников.

Группы классифицируют по различным основаниям (табл. 7). Рассмотрим более подробно основные виды групп. *Формальные группы* создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них создается для достижения

определенных целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействий.

Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа и комитет.

Таблица 7

Классификация групп

Признак классификации	Вид групп
Степень формализации (принцип создания)	<i>Формальные</i> : вертикальные (группа руководителя, функциональная), горизонтальные (рабочая группа и комитет), специальные целевые <i>Неформальные</i> : по интересам и на основе дружбы
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные Научно-исследовательские
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Цели существования	Целевые Венчурные Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные

Рабочая группа иногда называется межфункциональной. Она может быть использована для создания нового продукта в производственной организации. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания (рис. 16). Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам, например, Совет директоров фирмы, ревизионная комиссия, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб, снижению себестоимости и т.д. Комитет обладает либо штабными, либо линейными полномочиями.

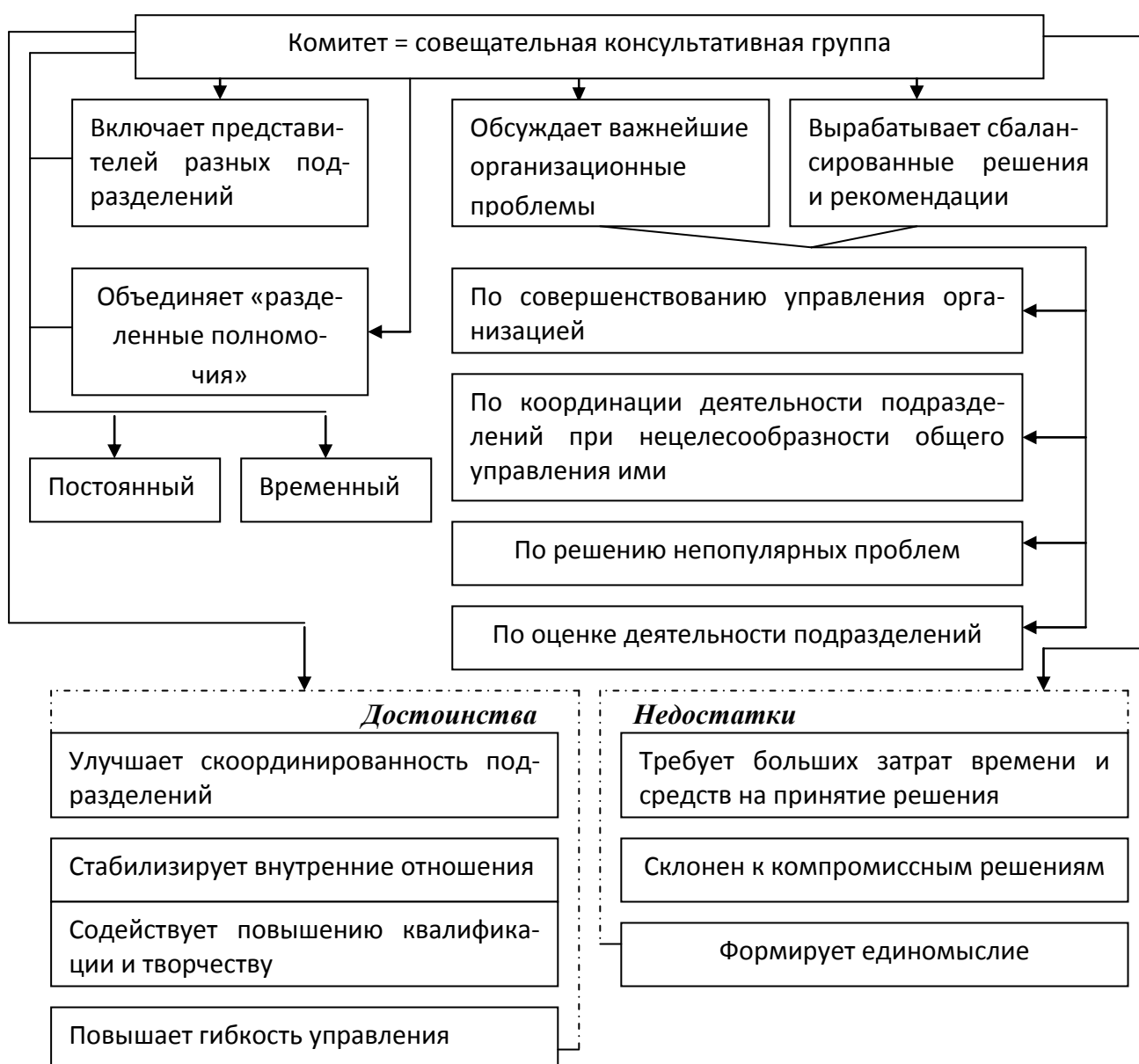


Рис.16. Функции комитета

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий (рис. 17).

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.



Рис. 17. Целевая группа

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды (рис. 18).



Рис. 18. Место венчурной команды в структуре организации

Неформальная организация – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же, как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

Большие группы – социальные общности людей, существующие в масштабах общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним

относят, например, классы, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

Малые группы – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Управленческие группы – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – коллективное принятие решений. И командные группы, комитеты должны эффективно работать как единый слаженный организм.

Производственные группы – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

Научно-исследовательские группы создаются для осуществления новых исследований, разработок, инноваций, это деятельность в области НИОКР.

Высокоразвитые группы – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

Слаборазвитые группы характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы находятся на начальном этапе своего существования.

Целевые группы – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские), – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки производственной деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы – функционируют на постоянной основе и решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей. Они придают организации устойчивость.

Временные группы формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Исходя из определения неформальной группы как о спонтанно образовавшемся коллективе людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели, то можно сказать, что у таких групп, как и у формальных, цели являются одной из причиной существования. В круп-

ной организации всегда существуют не одна формальная группа. Большинство из них объединены в своего рода сеть, поэтому считается, что неформальная организация - это, по существу, сеть неформальных групп. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре и ее задачам одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом, члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных групп.

У неформальных групп много общего с формальными группами, в которые они оказываются вписанными:

- они практически организованы так же, как и формальные группы, так как у них имеется иерархия, лидеры и задачи;
- в спонтанно возникших группах также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов группы эталоном поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и наказаний. Особенность заключается в том, что формальная группа создана по заранее продуманному плану, а неформальная является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемое денежное вознаграждение за выполненную работу.

Основными причинами возникновения неформальных групп являются неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности; потребность во взаимопомощи; потребность во взаимозащите; тесное общение и симпатия; сходный образ мышления.

• *Принадлежность.* Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов, взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

• *Взаимопомощь.* Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать уже в сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию

эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил – необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

• *Взаимозащита.* Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, правил, причиняющих вред, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения. В частности, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые в противном случае могут оказаться у производственных и финансовых подразделений, и использовать при этом такой способ, как неформальные собрания для выработки стратегии противодействия «врагам».

• *Тесное общение.* Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно то, что относится к их работе. Но порой руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций – слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности. Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.

• *Сходный образ мышления.* Людей объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении. Такими характеристиками являются:

- осуществление социального контроля;
- сопротивление переменам;
- появление неформального лидера;
- распространение слухов.

Социальный контроль. Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению и другим различным санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

Сопротивление переменам. Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы.

Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов. Последствием таких изменений является возможность для конкретных групп добиться положения и власти. Поскольку люди реагируют не на объективную реальность, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем в действительности. Сопротивление будет возникать каждый раз, когда члены группы усмотрят в переменах угрозу ее дальнейшему существованию как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, интересам или положительным эмоциям. Руководство должно ослабить сопротивление переменам, используя разные методы, в том числе и партисипативное управление.

Неформальные лидеры. Неформальные организации, так же как и формальные, имеют своих лидеров. Для оказания воздействия на членов группы они применяют по отношению к ним те же методы, что и формальные лидеры. Этих двух лидеров отличает лишь то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Например, в некоторых неформальных группах пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других наоборот.

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. Это взаимодействие можно представить в виде модели Хоманса (рис. 19). Модель демонстрирует, как из процесса взаимодействия людей, выполняющих определенные задания, возникает неформальная группа.

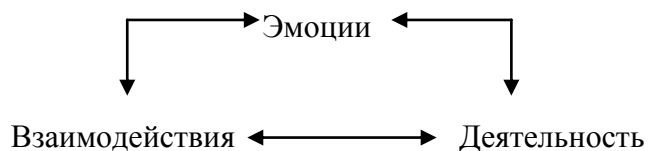


Рис. 19. Модель Хоманса [28]

Согласно Дж.Хомансу, любая группа функционирует в условиях специфической внешней среды, и ее выживаемость определяется тем, насколько она соответствует изменениям среды. Он также указывал, что на предъяв-

ляемые к группе требования со стороны внешней среды особое влияние оказывают следующие факторы:

- физические – территория, география, климат;
- технологические – здание, оборудование, станки;
- культурные – ценности, цели, традиции.

Под воздействием этих и других внешних сил формируются ожидания людей в отношении деятельности, взаимодействий, эмоций и норм группы. Эти элементы Дж. Хоманс назвал внешней системой группы, а другие исследователи – формальной системой организации [28].

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению эмоций – положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достичь поставленных целей.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

- признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;
- выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;
- проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;
- для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;
- быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

Границы между формальными и неформальными группами условны и относительны. Важной задачей менеджера является формирование такого рода неформальных групп, существование которых укрепляло бы и обогащало функционирование формальных групп.

В своей работе менеджер должен учитывать формальные и неформальные отношения и стараться использовать их в интересах дела. При этом необходимо учитывать характеристики групп, которые влияют на эффективность их работы.

Характеристики группы включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

1. Размер группы. Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой

группой будет группа в 5 - 12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения. В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей.

2. Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных позиций. По мнению Г. Майнера, когда группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений.

3. Статус членов группы – это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, проработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы принимать эффективные решения, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия, чтобы исключить доминирующее влияние членов группы с более высоким статусом.

4. Роли членов группы. Роль – это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельно-

сти группы. Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, японские – целевые и поддерживающие.

Целевые роли:

- *инициирование деятельности*, то есть предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;

- *поиск информации*, необходимой для решения поставленных задач, разъяснения выдвинутых предложений;

- *проработка* – разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;

- *сбор мнений* членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам, а также уяснение их идей, ценностей;

- *обобщение*, то есть увязка различных идей, предложений по решению проблемы и сведение их в окончательном решении;

- *побуждение* – стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают.

Поддерживающие роли:

- *поощрение* – это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;

- *гармонизация*, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;

- *обеспечение участия* – создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;

- *преданность, поддержка* – это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;

- *готовность к компромиссу* – способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде.

Значение этих ролей наглядно представлено на рис. 58. Если большинство членов группы выполняет социальные роли, команда становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач коман-

ды, потому что главное для них – сохранить команду сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких команд могут получать высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности.

Другая крайность – команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели – результату. Такая команда будет эффективной в краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

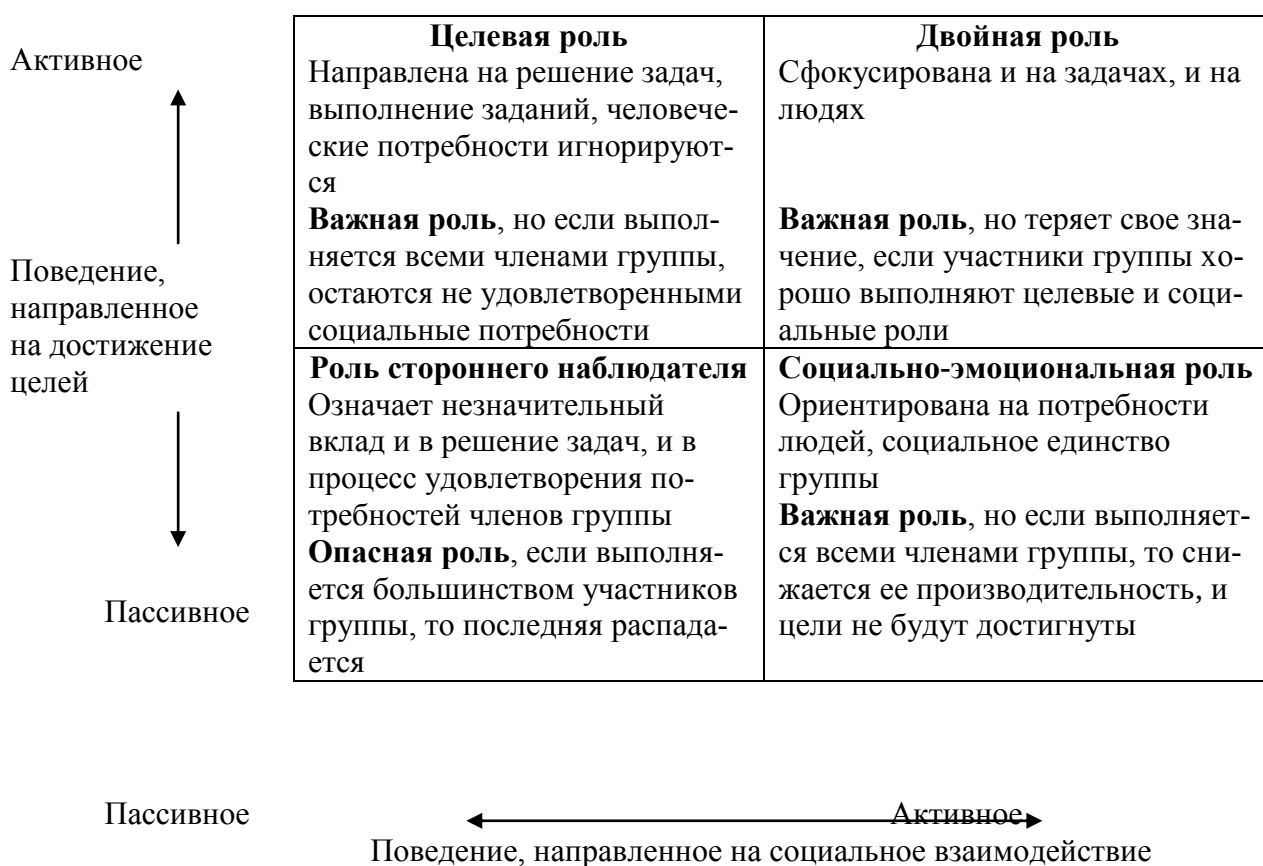


Рис. 20. Роли членов группы

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль – роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников. Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы,

иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

Сплоченность команды (группы) – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплоченности не обладает межличностной притягательной силой для ее участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое мышление. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация. Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать акцент на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных с целью обсуждения актуальных проблем, предстоящих перемен, новых проектов и приоритетов в будущем.

Групповые нормы – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Положительные групповые нормы:

- гордость за организацию;
- стремление к наивысшим результатам;
- прибыльность;
- ориентация на клиента;
- коллективный труд и взаимопомощь;
- непрерывное развитие персонала;
- профессиональная подготовка кадров;
- управление карьерой работников;
- поощрение нововведений;

- уважительное, доброе отношение друг к другу;
- интерес к мнению коллег;
- забота о людях со стороны руководства.

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

Групповые процессы это процессы, организующие деятельность группы. К ним относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность.



Рис. 21. Этапы развития группы

Выделяются следующие этапы развития группы:

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития команд. На рис. 21 представлен процесс формирования групп, исследованный Б. Такмен и Д. Дженсен. Они выделили следующие этапы создания

группы. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидера и участников команды поджидают свои уникальные проблемы. *Формирование* – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленные цели, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться, и поощряет неформальное общение.

Стадия разногласий и противоречий выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждаются в своих ролях и осознают, что от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей. На данном этапе какие-то группы могут распадаться, другие – приспосабливаться к противоречиям, подавлять их, либо открыто осуждать. Успешное прохождение данного этапа во многом зависит от лидера команды, который должен провести группу от смятения до следующей стадии.

В компании в отдел ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Руководитель решил не придавать этой проблеме большого значения в течение недели, полагая, что отношения наладятся в общей работе сами по себе. Так и получилось. Естественные человеческие потребности в общении, информации, самовыражении и самопроявлении сблизил работников, и проблема перестала существовать. В данном примере опытный руководитель, профессионально проанализировав проблему, правильно принял решение о невмешательстве в работу сотрудников отдела.

Достижение нормального состояния. На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности, а также разрабатываются общепринятые нормы ожидаемого поведения относительно подходов к выполнению заданий, взаимодействий и отношений к различиям. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

Функционирование. На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды

координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

Расформирование имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. Для смягчения негативных последствий лидер может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

Ряд финских психологов и специалистов по управлению Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп. Согласно данной конструкции формальные и неформальные группы проходят примерно одни и те же стадии развития, и чем более развита группа, тем выше эффективность ее деятельности [25].

Они выделили несколько стадий развития:

На первой стадии совершается *формирование новой первичной группы*. Здесь устанавливаются взаимоотношения, вырабатываются нормы и распределяются целевые роли, необходимые для существования группы. Поведение группы в целом формально и направлено на избежание критических ситуаций. Групповая деятельность пока не считается важной, и при выполнении работы используется коллективный метод, а именно каждый вносит свой индивидуальный вклад, решения принимаются на основе голосования. Только работа является основным объединяющим фактором, поэтому менеджеру рекомендуется для первичной группы подбирать простую, знакомую, достаточно интересную работу, чтобы увлечь всех членов группы.

На второй стадии происходит *приобретение навыков*. В этом случае определяются формы деятельности. Она начинается, когда группе поручают обширную и достаточно сложную работу, требующую общего решения. При этом подчеркивается, что индивидуальные мнения особого значения не имеют, так как важно групповое решение. Сложным моментом является временное недоиспользование потенциала каждого работника и вызванное этим недовольство. Помимо этого, происходит окончательное распределение ролей в группе.

Третья стадия это *упрочение*. Группа выступает как единый коллектив. Роли определены, выработаны собственные приемы работы и ее характер. Находясь пока закрытой для внешнего мира, внутри себя группа открыта, но эта открытость регулируется жесткими нормами. Основной проблемой для каждого члена группы является компромисс между индивидуальностью и свободой, с одной стороны, и принадлежностью к группе и ее нормам – с

другой. Необходимость компромисса вызывает к жизни защитные механизмы личности, а именно молчание и отход от деятельности группы, высокомерие, критический настрой, подчеркивание собственного превосходства, приведение коллег в замешательство при помощи неожиданных ответов и реакций, жесткий формализм в отношениях, наблюдение за поведением других, пробуждение в других чувства вины и ложная скромность.

На четвертой стадии совершается *разделение на клики*. Это критическая стадия, которая сигнализирует о необходимости рационального анализа сложившейся к данному моменту ситуации недовольства, которая подавлялась во имя формирования отношений, форм и методов общения. В группе это проявляется в неприкрытом раздражении, понижении желания сотрудничать, во взаимной критике, конкуренции в области влияния, борьбе за власть между кликами и отдельными членами группы и падения производительности и эффективности. Благоприятному прохождению этой стадии способствует открытое обсуждение проблем и поддержание чувства единства с организацией, которое подтолкнет людей к необходимости сотрудничать и находить общий язык с коллегами. При выявлении неразрешимых психологических или формальных противоречий происходит разрушение группы или образование нескольких меньших групп с различными внутренними нормами.

Пятая стадия это *внутренняя гармония*. На этой стадии вырабатывается общее согласие на достаточно прочной основе общности интересов и жизненных позиций. Появляется признание ценности для группы каждого ее члена как личности и работника, а также осознание ценности группы в организации и ее положительных сторон, возрастает стабильность группы, окончательно складывается дружеская атмосфера. Основная проблема на данном этапе это самоуверенность группы, ее отрыв от проблем организации и ограничение притока новых членов, негибкость. Одним из решений данной проблемы является повышение содержательности работы, улучшение взаимоотношений с другими группами и отдельными работниками.

Шестая стадия – *дробление (разрушение группы)*. Этот процесс происходит в результате неразрешенных проблем. Если группа эффективна, то для ее восстановления требуется вмешательство менеджера и разъяснение пользы группы для организации. В противном случае разрушение следует признать логическим завершением групповых отношений.

Коллектив, в котором наблюдается гармония общих и индивидуальных мотивов, когда групповые мотивы преобладают не в связи с подавлением индивидуальных, а на основе их ассимиляции, называется командой. Команда — это коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- вера в цель;
- доверие членов команды друг другу;
- оптимальный стиль руководства;
- участие в управлении.

Выделяются преимущества команд:

- *Возрастание индивидуальных трудовых усилий* связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или, по крайней мере, не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

- *Удовлетворенность членов группы.* Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

- *Расширение рабочих навыков и знаний.* Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

- *Возрастание организационной гибкости.* Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу или функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

Помимо преимуществ, команды обладают некоторыми недостатками:

- *Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы могут стать главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

- *Перераспределение власти.* Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

- *Проблема безбилетника.* Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным изживенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

Итак, эффективная группа – это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами харак-

тера и образом мышления, чьи нормы поведения соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и не доминирует высокий статус членов группы. Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Группы в организации и их типы.
2. Неформальные группы и причины их возникновения.
3. Управление неформальной группой.
4. Характеристика групп и их эффективность.
5. Групповые процессы.
6. Создание команд и управление ими.
7. Преимущества и недостатки работы в командах.

Библиографический список

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
3. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. - К.: Наука, 1992. - 162 с.
4. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обуч. по экон. и упр. спец. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
6. Вердиева Ю.Н. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление". - 2-е изд., перераб. и доп. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Проспект, 2013. - 320 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 "Экономика". - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
9. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия "Экономика". - 2002. - Т. 8. - С. 76-92.
10. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. СПб.: Питер Пресс, 2009. - 600 с.
11. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2010. - 635 с.
12. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент/ пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 863 с.
14. Друкер П. Классические работы по менеджменту. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 220 с.
15. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. - М.: Когито –Центр, 2011. - 390 с.
16. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 452 с.
17. Калаков Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике: учебное пособие для вузов. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.
18. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2012. - 640 с.
19. Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
20. Коргова М.А. Менеджмент. Краткий курс: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 378 с.

21. Корицкий Э.Б. Организационные идеи А.А.Богданова и их резонанс// Российский журнал менеджмента. - 2003. - №2. - С.127-140.
22. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру /пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
23. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
24. Репина Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
25. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.Х. Управление по результатам. – М.: Прогресс, Универс., 1988. - 320 с.
- 26.Томас К., Килменн Р. Психология и этика делового общения / под. ред. В.Н. Лавриненко. – М.: СНОСКА, 1997. – 240 с.
27. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - 12-е изд. – М.:ВИЛЬЯМС , 2006. – 925 с.
28. Хоманс Дж. К. Возвращение к человеку // Американская социологическая мысль: тексты/под ред. В. И. Добренькова. - М.: Издание Международного университета бизнеса и управления, 1996. – 235 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. ОСНОВЫ ЗНАНИЙ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
Вопросы для самопроверки.....	10
Тема 2. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА.....	10
Вопросы для самопроверки.....	20
Тема 3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	21
Вопросы для самопроверки.....	31
Тема 4. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
Вопросы для самопроверки.....	43
Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ.....	44
Вопросы для самопроверки.....	57
Тема 6. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ.....	57
Вопросы для самопроверки.....	76
Тема 7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	77
Вопросы для самопроверки.....	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98

Учебное издание

Наталья Николаевна Голицова
Андрей Павлович Юдин

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор и техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2017 г., поз. 14

Подп. к печати 02.02.2017.

Формат 60х84/16.

Бумага тип. № 1.

Печать офсетная.

Объем 6,25 печ.л.;

6,25 уч.-изд.л.

Тираж 100 экз.

Изд. № 14 . Цена «С». Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, 198095, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, 4