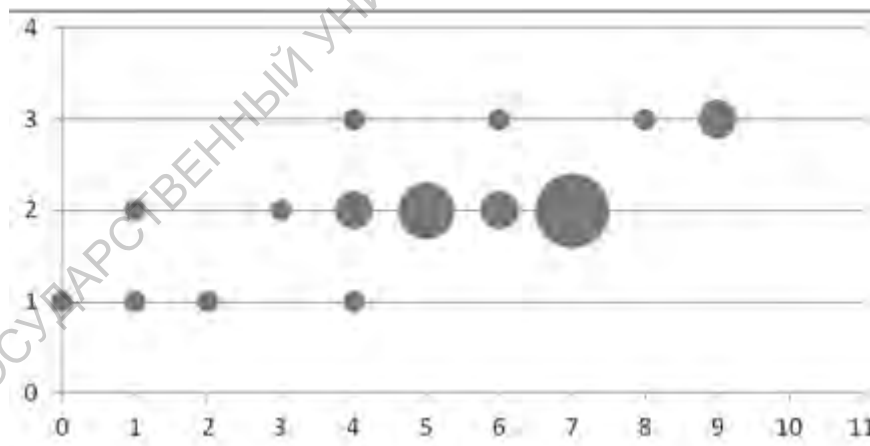


М.В. Бгашев

ОСНОВЫ управленческой деятельности

учебное пособие



МВ

Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н.Г. Чернышевского

М.В. Бгашев

Основы управленческой деятельности

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга и Научно-методической комиссией экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», «Компьютерная безопасность»

УДК
ББК

Бгашев М.В.

Основы управленческой деятельности. Учеб. пособие. – Саратов: Изд-во Амирит, 2017. 249 с.: ил.
ISBN

В учебном пособии содержатся базовые сведения о теории управления, изложены основные принципы, методы и формы осуществления управленческой деятельности. Особое внимание уделяется феномену руководства и лидерства, а также функциям управления и вопросам рациональной организации управленческого труда.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», «Компьютерная безопасность» и практикующих менеджеров.

Рекомендуют к печати:

Кафедра менеджмента и маркетинга и Научно-методическая комиссия экономического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент Н.В. Кочерягина

УДК
ББК

ISBN

© Бгашев М.В., 2017

© Саратовский государственный университет, 2017

Оглавление

Предисловие	6
Глава 1. Научно-практические основы управленческой деятельности.....	8
1.1. Понятие управления и управленческой деятельности. Функции управления.....	8
1.2. Роль и функции менеджера. Специфика управленческого труда... 14	
1.3. Эффективность управленческого труда.....	22
Глава 2. История возникновения и развития управленческой деятельности.....	28
2.1. Становление и развитие теории и практики управления.....	28
2.2. Развитие школ и направлений в управленческой науке.....	32
2.3. Историческое развитие российской модели управления.....	48
Глава 3. Принятие и реализация управленческих решений.....	53
3.1. Управленческое решение и его формы.....	53
3.2. Классификация управленческих решений.....	57
3.3. Процедура принятия и реализации управленческих решений.....	63
Глава 4. Управленческая информация и ее движение.....	78
4.1. Понятие и классификация управленческой информации.....	78
4.2. Этапы процесса коммуникации. Коммуникационные барьеры.....	82
4.3. Коммуникационные сети, их виды и стили.....	94
Глава 5. Мотивация и стимулирование деятельности персонала.....	102
5.1. Понятие мотивации и стимулирования персонала. Этапы мотивационного процесса.....	102
5.2. Основные теории мотивации персонала.....	109
5.3. Управление мотивацией персонала.....	120
Глава 6. Управление конфликтами.....	130
6.1. Понятие и виды конфликтов в организации.....	130
6.2. Процесс развития конфликта.....	136
6.3. Методы управления конфликтами.....	140
Глава 7. Руководство и стили управления.....	149
7.1. Понятие руководства и источники власти руководителя.....	149
7.2. Феномен лидерства.....	158
7.3. Стили руководства и концепции лидерства.....	165

Глава 8. Управление человеческими ресурсами.....	177
8.1. Понятие, цели и задачи управления человеческими ресурсами....	177
8.2. Подходы и модели управления человеческими ресурсами.....	184
8.3. Этапы управления человеческими ресурсами организации.....	195
Глава 9. Управленческий контроль.....	205
9.1. Понятие, цели и задачи управленческого контроля.....	205
9.2. Виды и этапы контроля как функции управления.....	209
9.3. Поведенческие аспекты контроля.....	217
Глава 10. Самоменеджмент руководителя.....	223
10.1. Понятие самоменеджмента, его цели и задачи.....	223
10.2. Инструменты самоменеджмента.....	227
10.3. Планирование времени руководителя.....	236
Литература.....	242

Предисловие

Данное учебное пособие предназначено для студентов изучающих основы управленческой деятельности. Данная деятельность является достаточно сложной и интересной, так как имеет свои особенности и специфику. Поэтому в современных условиях актуальным становится подготовка квалифицированных руководящих кадров, владеющими теоретическими и практическими знаниями и навыками в области управления и способными применять их в конкретных условиях и ситуациях.

Учебное пособие содержит развернутое изложение нового подхода к управленческой деятельности, который заключается в необходимости использования инициативы и творческих способностей руководителей и подчиненных, поиска общих взглядов, формирования организационных ценностей и образцов поведения, поощрения групповой работы, сотрудничества и партнерства, адаптации организаций к постоянным изменениям внешней среды и достижения максимальной эффективности их деятельности.

В связи с этим в учебном пособии особое внимание уделяется раскрытию специфики управленческого труда, его рациональной организации, принятию управленческих решений, методам, стилям и функциям управления, а также роли и места руководителя в организации, его отношений с подчиненными, проблемам мотивации персонала, управления конфликтами и управленческого контроля.

Учебное пособие ориентировано на возможность расширения и углубления знаний, умений и навыков руководителя для успешного осуществления профессиональной и социальной деятельности.

В результате изучения основ управленческой деятельности студенты должны:

Знать:

- основное содержание и специфику управленческой деятельности;
- основные этапы развития управленческой мысли и опыт развития российской управленческой практики;
- многообразие функций, методов, стилей и процедур управления в современном мире.

Уметь:

- выбирать для конкретной ситуации эффективные методы, стили и функции управления;
- аналитически воспринимать, обрабатывать и передавать управленческую информацию в различных формах;
- принимать и реализовывать эффективные управленческие решения.

Владеть:

- навыками аналитической и исследовательской работы, логического мышления, использования методов индукции и дедукции и критического анализа;

➤ методами и инструментами расстановки управленческих приоритетов, опираясь на самодисциплину и самокритичность;

➤ навыками взаимодействия с другими людьми, создавая благоприятный морально-психологический климат в коллективе, формулировать и делегировать задачи и полномочия, мотивировать людей к выполнению задач и помогать удовлетворять их потребности, разрешать конфликты и работать в коллективе состоящим из непохожих личностей.

Учебное пособие состоит из десяти глав раскрывающие основные направления управленческой деятельности и отражающие авторское видение и интерпретацию существующих в управленческой литературе взглядов на управление и роли руководителя в организации.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений изучающих управленческую науку и практикующих менеджеров.

Глава 1. Научно-практические основы управленческой деятельности

1.1. Понятие управления и управленческой деятельности. Функции управления

Управление как таковое существовало всегда. Со времен первобытнообщинного строя всегда были те, кто управлял и кем управляли. Поэтому управление в социальных системах (человеческом обществе) охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы и коллективы с их различными интересами.

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

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

Таким образом, можно заключить, что необходимость управления возникает там, где есть совместный труд людей в форме производственной кооперации и общая цель, но можно ли назвать такое управление менеджментом? Приведем некоторые определения, поскольку представить полное определение управления трудно, так как это очень сложное, многогранное явление.

А. Файоль дает такое определение управления: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».¹

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

Ли Якокка считает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд».²

Акио Морита пишет, что о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое.³

Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу.⁴

Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других.⁵

Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.⁶

На наш взгляд следует считать наиболее правильным определение управления, раскрывающее его в рамках процессного подхода, а именно управление – это процесс воздействия субъекта управления (менеджер) на объект управления (подчиненный) с помощью управленческих команд (приказ, распоряжение). В процессе воздействия субъект управления может применить множество методов, способов «настраивания людей на труд», планирования, организации, мотивации и контроля «превращающих неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу».

В современных условиях понятие «управление» заменяется понятием «менеджмент». Термин «менеджмент» буквально переводится как управление, но в некоторых случаях мы можем подменять эти два понятия. Различие здесь лежит в смысловой нагрузке и ситуации употребления понятий «менеджмента» и «управления».

Таким образом, «управление» как таковое это процесс, но «менеджмент» на практике приобретает особый смысл, означая профессиональное управление социально-экономическими системами, функционирующими в условиях рыночной экономики.

Термин менеджмент прошел длительный путь становления. В античной Греции буквального аналога слову «менеджмент» не существовало. Самое близкое по звучанию и значению слово *master* имело значение «ведущий поиски», «умеющий разыскивать», но никак не «умеющий руководить». Искусство управления людьми по-гречески именовалось «демагогией». «*Demagogia*» переводится как «руководство народом», «управление страной»

² Якока Ли. Карьера менеджера. Изд-во: «Попурри». 2012 г. 528 с.

³ Акио Морита. Sony. Сделано в Японии. Издательство: Альпина Паблишер, 2007 г. с. 54.

⁴ Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994. с. 125.

⁵ Зигерт В. Руководить без конфликтов. Изд-во: «Экономика». 1990 г. 336 с.

⁶ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента / пер. О. Медведь. Изд-во: «Вильямс». 2009 г. 672 с.

(demos – народ, ago – веду). Расцвет древнегреческой демократии требовал специфической формы управления – умения с помощью слова повести за собой массы людей. Расцвет риторики и ораторского искусства приходится, как правило, на периоды демократических режимов.

Большие массы людей, имевших статус свободных граждан, принудить силой к чему-либо было практически невозможно. Появляется другой метод управления — «рукоприкладство», то есть умение вести за собой при помощи физического воздействия, представлявшее собой специфику тиранического режима, неограниченную власть государя, назывался «деспотизмом».

Однако первоначально словом «деспот» обозначали также домохозяина, владельца, начальника и предводителя. Демагог имеет дело с равными себе гражданами, свободными в своем волеизъявлении.

«Деспотия» это, прежде всего власть господина над рабами. Ни о какой свободе и равноправии речи быть не может. Деспотизм тип руководства, основанный на самовластии, стремлении человека к неограниченному господству. Методы принуждения здесь неизбежны (корень «дес» в древнегреческом означал «связывать», «сковывать»).

Если вначале слово «демагогия» означало искусство предводительствовать народом, то затем оно приобрело негативный оттенок. Демагогия стала синонимом заискивания перед народом. Логика перехода от «руководить» к «делать нечто, чтобы снискать благословение народа», весьма поучительна. У Аристотеля можно встретить мысль о том, что олигархи (олигархия – власть немногих) при помощи демагогических приемов, словесной эквилибристики склоняли на свою сторону народ и меняли государственный строй. Демократия вырождалась в олигархию благодаря демократическим же приемам.

Таким образом, слово «демагог» обозначает одновременно государственного деятеля и своекорыстного искателя народной популярности. «Демократия» означает силу или власть народа, а «демагогия» - искусство манипулировать этой властью во вред самому народу.

Древнегреческое ago, даже не будучи соединенным с demos, несет в себе смысл руководства, управления, а кроме того ведения дела, воспитания. Стоит только поменять приставку «demos» на приставку «paíd» (дитя), а корень «ago» оставить неизменным, и мы получим новое слово — педагогика. Педагогика это искусство воспитания и ухода за детьми. Вместе с тем, древнегреческое «paídagogeo» обозначало не только «воспитывать», но и «руководить», «организовывать», «устраивать», «обучать». Первоначально педагогом назывался раб, провожавший ребенка в школу, либо слуга, приставленный к ребенку. Позже у этого слова появился дополнительный смысл – «вождь», «руководитель».

На смену греческой цивилизации пришла римская. В латинском языке существует слово mancipis – предприниматель, подрядчик. Первоначально так назывался откупщик государственных доходов. В Древнем Риме mancipium обозначало право собственности и само имущество, находящееся в чьей-либо

собственности. Но вот что характерно: мы опять сталкиваемся с «двоемыслием» слова. «Mancipium» обозначало, с одной стороны, неограниченную власть, а с другой – ее полное отсутствие, бесправное положение раба. Дело в том, что «mancipio» означает «передать в собственность», покупать что-либо (или даже кого-либо). Рабы в Древнем Риме являлись частью имущества, собственностью рабовладельца. Их можно было покупать или передавать в собственность (наследовать).

Само по себе слово «mancipio» образовалось от слияния двух самостоятельных слов: «manus» и «capio». В латинском за словом manus тянется целая цепочка значений: рука – насилие – власть – работа – труд – производство. Экономическая категория «мануфактура», определяющая конкретно-исторический способ производства, является производной опять же от двух слов: manus (рука) и factura (изготовление). Поэтому мануфактура – форма предприятия, основанная на разделении труда и использовании ручной ремесленной техники.

А что же означает «capio»? Это прародитель самого главного термина современной экономики – капитала. Capio обозначает приобретать, наследовать, прибирать к рукам, присваивать. Теперь сравним ряды значений двух слов – manus и capio. Мы видим их смысловое и содержательное сходство: производить и накапливать, трудиться и присваивать. Поэтому mancepts и переводится как «предприниматель» – человек, заработавший капитал своими руками, своим трудом, не только упорством, но также хитростью и ловкостью.

Неожиданную интерпретацию современного термина «менеджмент» предлагает немецкий историк И. Шайд. Он выводит его этимологию из итальянского maneggiare – умения управлять лошадью.⁷ Но причем здесь лошадь? Никакого сходства между двумя терминами вроде бы нет. С одной стороны, предприниматель и капиталист, с другой – искусный наездник. Слова, похожие только по звучанию, имеют совершенно разные, чуть ли не противоположные смысловые ряды.

Английское слово «manage» означает не просто управлять, но ухитриться, не просто руководить, но умудриться. Иными словами, не «вкалывать» в поте лица, а ловчить, ловить удачу, укрощать или усмирять других. Умение управлять лошадью заключается в том, чтобы она исполняла определенные движения, которые, будучи на свободе, она выполняет в некоторых условиях совершенно свободно.

«Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации; и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации...».⁸

⁷ Журавский А.Ф. Научная организация труда. – М. – Л., 1926.

⁸ Там же.

Известный ученый И. Адизес, исследуя происхождение термина «менеджмент» обнаружил, что в таких языках как шведский, французский и сербо-хорватский, глагол **to manage** не имеет буквального перевода. В этих языках вместо него чаще используются такие глаголы, как направлять, руководить или приказывать. «Когда люди, говорящие на этих языках, хотят сказать то, что имеют в виду американцы, используя глагол *to manage*, они обычно используют это английское слово». Например, в испанском языке глагол *manejar* – буквальный перевод - *to manage* – оказывается ближе по смыслу к глаголу *to handle* («обращаться с чем-либо, управлять чем-либо») и используется только применительно к лошадям или машинам когда же испанцы хотят употребить слово, близкое слову *to manage* в американском смысле, они говорят «управлять» или «вести дела».⁹

Если глагол *to manage* на каких-то языках не имеет прямого перевода, то следует предложить синонимы: решать, действовать, планировать, контролировать, организовывать, властвовать, достигать целей, возглавлять, мотивировать. Такие словари как *American Collegiate Dictionary* и *Oxford Dictionary* добавляют в список синонимов такие слова как доминировать, править, манипулировать и потворствовать.

Необходимо определить всеобщий знаменатель всех синонимов, за исключением манипулировать и вести. Упомянутые выше синонимы описывают односторонний процесс. Тот, кто руководит, говорит, кем он руководит, что они должны делать. Руководитель определяет, что должно быть сделано, а его подчиненные становятся инструментами достижения поставленной цели. Поэтому мы называем менеджера «главой» подразделения, а его наиболее способного подчиненного – «правой рукой». Правая рука делает в точности то, что ей велит голова, в то время как левая рука ведет себя так, как будто она может действовать по своей воле и ее поведение не является полностью контролируемым.

Смысл слов заставлять и мотивировать предполагает, что менеджер должен знать, каких действий он хочет добиться от подчиненных. Проблема заключается в нахождении способа, позволяющего заставлять и мотивировать людей. Если менеджер не может контролировать людей, то он может их мотивировать, но мотивация будет похожа на манипулирование.

Скрытый эффект манипулирования присутствует и в глаголе заставлять. Некоторые теории лидерства рассматривают руководство как процесс выработки решений не о том, что необходимо сделать и почему, а о том, как заставить последователей идти за лидером. Это может выглядеть как манипулирование, поскольку лидер не обязан заботиться о том, что в действительности нужно его последователям. Печально, что в США гуманитарии часто используют термин «менеджмент» как синоним эксплуатации.

На сегодняшний день менеджмент выступает в следующих трактовках:

⁹ Адизес И.К. Управляя изменениями. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014 г.

1. Менеджмент это наука и искусство, то есть как совокупность концепций, философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения эффективности организации и роста прибыли.

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

2. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель;

3. Менеджмент – это форма управления организацией в условиях рынка;

4. Менеджмент – система (аппарат) управления организацией. В данной трактовке мы может подменять или не подменять «менеджмент» и «управления» в следующих ситуациях, например, одна фирма оказалась на грани банкротства и мы может сказать, что виноват в этом менеджмент, имея в виду систему управления фирмы или виновато управление имея в виду менеджмент, тем самым приравнивая два понятия. Если мы считаем, что менеджер не смог добиться результата от своих подчиненных, то имеем в виду, что он осуществил не эффективное управление как процесс воздействия его (как субъекта управления) на подчиненных (объект управления).

В итоге менеджмент как совокупность всех трактовок направлен на создание благоприятных условий функционирования организации, на достижение ею успеха. Менеджмент должен обеспечить организации:

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

Таким образом, управленческая деятельность, это тип профессиональной деятельности, специфика которой определяется ее основной и наиболее общей задачей, а именно необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.¹⁰

Соответственно, понятие «управленческая деятельность руководителя» можно рассмотреть как «совокупность действий руководителя или работников аппарата управления по отношению человеку или коллективу, являющемуся объектом управления, которая включает в себя постановку цели управления, сбор и переработку

¹⁰ Лубенко Владимир Владимирович Управленческая деятельность руководителя социальной службы: содержание и характеристика // Научное сообщество студентов XXI столетия. Общественные науки: сб. ст. по мат. XVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(17). URL: [http://sibac.info/archive/social/2\(17\).pdf](http://sibac.info/archive/social/2(17).pdf) (дата обращения: 09.09.2017)

информации, подготовку, принятие и реализацию управленческого решения».¹¹

В любой организации протекает множество управленческих процессов (процесс управления производством, персоналом, проектами), объединяющиеся в итоге в единый процесс управления, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления.

Существуют основные и специфические функции управления. К основным функциям относят:

1. Планирование (стратегическое, тактическое, оперативное, то есть все многообразие плановой деятельности фирмы);

2. Организация как процесс построения структуры, в которой каждый имеет свои права, обязанности, полномочия и ответственность для выполнения работы;

3. Мотивация как побуждение себя и других людей на достижения целей;

4. Контроль как функция обратной связи, обеспечивающий непрерывность процесса управления.

К специфическим функциям относят:

1. управление основным производством;

2. управление вспомогательным производством;

3. управление человеческими ресурсами;

4. управление финансами;

5. управление маркетингом;

6. управление нововведениями.

Состав основных и специфических функций управления должен обеспечить эффективную реакцию системы управления на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

1.2. Роль и функции менеджера. Специфика управленческого труда

Менеджер в управленческой литературе является ключевой фигурой, так как он осуществляет специфический вид трудовой деятельности.

В современной рыночной экономике России деятельность менеджера существенно отличается от деятельности советского «номенклатурного» руководителя. Если в командной экономике руководителю было достаточно сугубо профессиональных знаний, умение организовать выполнение плана, то в условиях рыночной экономики, ориентированной на потребительский спрос, требования к нему радикально изменились.

Образ менеджера в России как наемного профессионального управляющего возник в общественном сознании почти с первых лет реформ, однако его значимость стала очевидной лишь в последующие годы. В управленческой литературе еще можно встретить отождествление и

¹¹ Там же.

приравнивание менеджера к предпринимателю или к абстрактному образу бизнесмена, которые воплощают такие черты как личная эффективность, прежде всего финансовая; энергичность и предприимчивость; бесстрашие (перед рэкетом и властями), граничащее с наглостью и хитростью (как умение обойти несовершенное законодательство). Несмотря на популярность понятия, в общественном сознании мифический предприниматель-спаситель экономики был человеком скорей довольно беспринципным и не соблюдающим договорные условия.

Рыночная экономика, характеризующаяся наличием определенной конкурентной среды, требует не только создания организации, ее финансирования, но и непрерывной оптимизации ее деятельности, повышения ее эффективности. Особенно явной становится эта потребность при постепенном упорядочивании, институционализации рыночных процессов. Государственные и негосударственные институты контроля, а также специфическая инфраструктура (финансовая, банковская, биржевая, аудиторская), требуют квалифицированных специалистов, поэтому возникает необходимость в профессиональном управлении.

В современных условиях содержательная характеристика менеджера очень сильно искажена. Это связано с тем, что менеджерами называют тех людей, выполняющие определенные функции, но не функции управления (например, менеджер по продажам, менеджер торгового зала и т.д.).

Искаженная характеристика менеджера вызывает пренебрежительное отношение к образу управленца как обманщику и хитрому дельцу. Между тем, в идеале менеджер (не зависимо от специфики деятельности) - человек, несущий ответственность; человек, принимающий решения; человек, прежде всего работающий с информацией.

Образ менеджера должен перестать быть красивой вывеской, перестать быть образом человека со всеми атрибутами богатства, красивой «успешности» и деловитости. На смену должен прийти другой смысловой ряд:

- менеджер это человек, который много работает, но - умеет организовать свою работу и работу других людей;
- умеет находить общий язык, но не манипулирует людьми;
- готов к выгодному сотрудничеству, но на договорной основе;
- инициативен, готов к переменам, к риску, но соблюдает закон.

Раскрывая классическое определение менеджера, следует иметь в виду, что менеджер это, прежде всего наемный работник и не следует отождествлять его с предпринимателем и бизнесменом.¹² Поэтому менеджер – это руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации. Данное определение можно конкретизировать, сформулировав универсальное определение менеджера.

¹² Хотя предпринимателя и бизнесмена тоже в какой-то степени можно назвать менеджерами, в зависимости от выполняемых функций. С этих позиций каждый человек сам себе менеджер.

Менеджер – член организации (как наемный работник), осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.¹³

Соглашаясь с П. Друкером, но немного перефразировав его высказывание,¹⁴ отметим, что менеджер осуществляет особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. Тем самым «о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое».¹⁵

Менеджер осуществляет специфический вид труда, который не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы «рядом» с этим процессом, руководит им. Специфика труда менеджера раскрывается через следующие составляющие:

- ✓ Предмет труда, а именно труд других людей (планирование работы, организация, мотивация и контроль своих подчиненных);
- ✓ Средства труда – организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи (работа с информацией);
- ✓ Объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации (сотрудники отдела продаж, отдела маркетинга и т.д.);
- ✓ Продукт труда, которым является управленческое решение (принятие управленческих решений на основе обработанной информации);
- ✓ Результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива (если коллектив достиг отрицательного результата, то это и есть результат труда менеджера, который должен нести управленческую ответственность, а подчиненные функциональную).

Основная задача менеджера состоит в том, чтобы создавать условия для групповой деятельности так, чтобы каждый подчиненный вносил свой вклад в достижение групповых целей с минимальными затратами, времени, усилий. Поэтому для реализации управленческой деятельности менеджер должен выполнять следующие функции:

- Административная (разработка и реализация кадровой политики: подбор, формирование штата, расстановка, адаптация персонала, повышение квалификации);
- Стратегическая. Данная функция требует одновременного осуществления контроля, который, в свою очередь, должен, отвечать следующим условиям: иметь постоянный характер, быть объективным, должен быть формой проявления уважения к подчиненному;

¹³ Подставляя под данное определение функции менеджера по продажам или менеджера торгового зала, становится понятным, что последние являются только специалистами, выполняющие определенные функции управления. Менеджер так таковой, его функции и роли можно раскрыть только изучив специфику его конкретного управленческого труда.

¹⁴ Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994. с. 125.

¹⁵ Акио Морита. Sony. Сделано в Японии. Издательство: Альпина Паблишер, 2007 г. с. 54.

- Экспертно-консультативная. Данная функция требует профессиональной компетенции по поводу производственно-экономической деятельности организации, коммуникаций, межличностных отношений; делегирования полномочий; а также использования в ежедневной работе элементов консультирования;

- Представительская. Руководитель в той или иной мере представляет свой коллектив на разных уровнях организационной иерархии как по горизонтали, так и по вертикали. Эта сторона представительства выражается в умении руководителя отстаивать интересы своего коллектива. Кроме этого, представительская функция может реализовываться в активности руководителя за пределами его организации, т.е. во взаимоотношениях с другими организациями;

- Воспитательная. Функция должна базироваться на единстве морали, слова и дела, помощи в адаптации работников в коллективе;

- Психотерапевтическая. Функция имеет целью обеспечение сотрудникам ощущение безопасности, уверенности в завтрашнем дне, оказания помощи.

- Коммуникативно-регулирующая. Функция состоит в построении специальной системы информационного обеспечения управления подразделениями и организацией в целом;

- Инновационная. Функция предполагает поиск эффективных методов управления, организации работы организации с учетом изменений внешней и внутренней среды;

- Дисциплинарная. Функция заключается в осуществлении контроля, мотивации деятельности персонала.

Если классифицировать менеджеров по уровням управления, то выделяют:

1. Менеджеров высшего звена;
2. Менеджеров среднего звена;
3. Менеджеров низового звена.

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

Полную характеристику основных групп ролей менеджера дал Генри Минцберг:¹⁶

- межличностные роли;
- информационные роли;
- роли, связанные с принятием решения.

¹⁶ Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009. С. 23.

Межличностные роли. Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций.

Межличностные роли включают:

- роль главного руководителя;
- роль лидера;
- роль связующего звена.

Главный руководитель. В этой роли менеджер выполняет обязанности социального и правового характера (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала и т. д.).

Менеджер выполняет все управляющие действия:

- активизация деятельности, работы персонала;
- стимулирование, мотивация;
- работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.

Связующее звено. Менеджер обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях).

Информационные роли обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации.

Информационные роли включают:

- роль приемника информации;
- роль распространителя информации;
- роль представителя.

Приемник информации. Менеджер выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации.

Распространитель информации. Все полученные данные менеджер должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.).

Представитель. Менеджер участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным вопросам (вопросам данной отрасли).

Роли, связанные с принятием решения – это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров.

Роли, связанные с принятием решения, включают роли:

- ведущего переговоры;
- устраняющего нарушения;
- распределителя ресурсов;
- предпринимателя.

Ведущий переговоры. Менеджер выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности.

Устраняющий нарушения. Менеджер корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.).

Распределитель ресурсов. Менеджер принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.

Предприниматель. Менеджер изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

На практике менеджер может пренебрегать какой-нибудь ролью, что приводит к пагубным последствиям. Например, он может не передать информацию своим подчиненным о новых глобальных целях фирмы, это приведет к тому, что они лишатся ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы и будут выполнены не первостепенные задачи, а второстепенные, не имеющие решающего значения.

В первую очередь менеджер управляет людьми, работающими в одной организации. Поэтому в своей деятельности он опирается и применяет принципы и методы управления.

Принципы управления это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. К основным принципам управления людьми относятся:

1) **Принцип научной обоснованности управления.** Научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, с последующим применением полученных знаний в практике управления.

2) **Принцип системного подхода** к решению управленческих задач. Системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как: люди, структура; задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей.

3) **Принцип оптимальности управления** устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств.

4) **Принцип демократизации управления**, который содержит требование об удовлетворении интересов собственников, руководителей, трудового коллектива и отдельных работников организации на справедливой основе.

5) **Принципу регламентации** – все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы. Иными словами в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.

6) **Принцип формализации** предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Под методами управления понимаются способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Выделяют следующие методы управления, которые на сегодняшний день являются достаточно традиционными:

❖ **Организационно-распорядительные методы управления** (административные) основаны на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Данные методы делятся на три группы:

1) **Организационно-стабилизирующие** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

2) **Организационно-распорядительные** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

3) **Организационно-дисциплинарные** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

Данные методы четко определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Они имеют прямой характер воздействия, тем самым сковывают инициативу работников.

❖ **Экономические методы управления** основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д.

Эти методы составляют основу экономического управления организациями и объединяют все формы материального стимулирования, которые имеют косвенный характер воздействия на объект управления. Поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала.

❖ **Социально-психологические методы управления** составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. Социальные, к ним относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

2. Психологические – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

❖ **Количественные методы управления** являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех четырех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических и экономических методов управления.

1.3. Эффективность управленческого труда

Принято считать, что менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: концептуальные, коммуникативные и технические. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, потому что они принимают судьбоносные стратегические решения, менеджеры низшего звена – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице.

В управленческой литературе в течение долгого времени освещались вопросы эффективного руководства, формулировались определенные правила эффективного руководителя и пропагандировался образ идеального менеджера, который настолько эффективен в своей деятельности, что в природе не встречается.

Образ идеального менеджера раскрывается следующим образом:

Менеджер должен быть хорошим организатором, с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой и определенными физическими характеристиками: внушительной внешностью, активностью, энергией, здоровьем.

В данном определении слишком много слова «должен». Может ли менеджер одновременно обладать перечисленными противоречивыми качествами, чтобы быть эффективным? В управленческой литературе на разрешение ставились вопросы неэффективного управления, которые сводились к тому, что руководитель не умеет выполнять свою работу и не понимает свои функции.

Зачастую на практике многие руководители считают, что, в общем, справляются со своей работой, а то, что компания на грани разорения, денег нет на премии и бонусы сотрудникам, персонал увольняется, - так это не их прямая вина, а стечение обстоятельств. В таких случаях происходит подмена понятий эффективность и результативность.

Современный менеджмент является специфическим инструментом управления предприятиями в условиях рынка для производства результата, который, как правило, выражается в получении максимально возможной прибыли и достижении высокого уровня рентабельности. Решение данной задачи требует расширения сферы ответственности менеджера в связи с этим необходимо четкое понимание актуальности недопущения неэффективного управления, так как менеджер в своей деятельности применяет совокупность

методов, принципов, средств и форм управления, направленных на достижение целей фирмы путем рационального использования ресурсов.

Эффективность менеджмента это сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью).

Менеджер, использующий в своей деятельности материальные, трудовые и финансовые ресурсы должен сделать так чтобы затраты на их использование были меньше, чем результат. В этом и заключается сущность понятия эффективной управленческой деятельности.

Эффективность управленческого труда можно выразить традиционной формулой:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Данная формула отражает вклад управленческой деятельности в конечный результат работы. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы или субъекта управления, которые стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов результатов (эффектов).

Таким образом, эффективность управления обеспечивается за счет деятельности менеджера по оптимизации затрат и увеличения результативности.

Выявление признаков неэффективного руководства является одновременно простой и сложной задачей. Простота связана с тем, что при выявлении данных признаков можно исходить из признаков эффективного менеджера, но только с частицей «не». Например, гуру менеджмента Питер Друкер разработал 8,5 правил эффективного руководителя.¹⁷ Взяв за основу его правила, сформулируем 8,5 правил не эффективного руководства:

1. Неэффективный руководитель не спрашивает: что должно быть сделано?
2. Неэффективный руководитель не спрашивает, что должно быть сделано в интересах предприятия.
3. Неэффективный руководитель не готовит развернутый план действий.
4. Неэффективный руководитель не берет на себя ответственность за решения.
5. Неэффективный руководитель не берет на себя ответственность за коммуникацию.
6. Неэффективный руководитель не концентрируется на возможностях, а концентрируется на проблемах.

¹⁷ Peter Drucker "What Makes an Effective Executive", Harvard Business Review, June 2004. P. 2-9.

7. Неэффективный руководитель не проводит продуктивные встречи.

8. Неэффективный руководитель говорит «я», а не «мы» и сначала говорит, а потом слушает.

Данные правила носят достаточно условный характер и не отражают истинных признаков неэффективного руководства, а отражают только его следствие.

Канадские специалисты М. Кетс де Фрис и Д. Миллер, проведя ряд исследований по переносу на организацию критериев, используемых в отношении отдельных личностей, установили, что существует положительная корреляция и сходство между «болезненным» и неадекватным поведением руководителя и особенностями деятельности организации.¹⁸ Кроме того, они выяснили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый климат. Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум неадекватные способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. В частности, установлено, что закрытость, мелочность и подозрительность руководителя отрицательно влияют на отношения сотрудников, формирование и выполнение планов организации, ее положение на рынке и финансовое обеспечение.

Очевидно, что причинами неэффективного руководства являются психологические характеристики руководителя, так как его деятельность подразумевает межличностное общение. Кроме того, в организации, в которой работает руководитель, существуют отношения трех типов:

1. Отношения руководителя и его босса;
2. Отношения с системой;
3. Отношения и время, которое руководитель тратит на собственные инициативы.

Данные отношения влияют на демонстрацию эффективности или неэффективности руководителя зависимости от его психологических особенностей. Если исходить из того, что руководитель выполняет разнообразные функции, то по уровню их выполнения мы можем выявить признаки его неэффективности.

Разделим функции управления на три категории, такие как основные, вспомогательные и специфические функции и выявим признаки неэффективного руководства.

В таблице 1 отражены основные функции менеджера и признаки неэффективного их выполнения.

В таблице 2 представлены вспомогательные функции управления и признаки неэффективного их выполнения. Данные функции носят условный

¹⁸ Грошев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления № 5, 2003 г. С. 21-23.

характер, так как выполняются совместно с основными функциями и заключаются в организации материально-технического обеспечения и хозяйственного обслуживания подразделений организации.

Таблица 1. Неэффективное выполнение менеджером основных функций

Основные функции менеджера	Признаки неэффективного выполнения
<p align="center">Планирование</p>	<p>Полное или частичное отсутствие постановки стратегических, тактических и оперативных целей и задач или сосредоточение на одной цели (задачи) в ущерб остальным. Подчиненные лишаются ориентиров в своей работе, так как не знают основных целей и тем самым не могут обеспечить единство их достижения</p>
<p align="center">Организация</p>	<p>Менеджер довольствуется той структурой, которая уже есть в организации и не совершенствует ее. Выбирая сотрудников для конкретной работы, менеджер руководствуется должностями сотрудников, а не их знаниями, способностями и загруженностью. Не делегирует полномочия, использует прямые коммуникационные сети типа «звезда»</p>
<p align="center">Мотивация</p>	<p>Менеджер относится к сотрудникам как к простым исполнителям работ и функций. Нет похвалы за качественно выполненную работу. Потребности сотрудников игнорируются, и не обеспечивается их удовлетворение. Побуждение осуществляется с помощью «кнута и пряника» и страха, нарушается Трудовой кодекс касаясь работы в выходные и праздничные дни</p>
<p align="center">Контроль</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер постоянно отслеживает работу подчиненных, но только в жесткой и отрывочной форме, тем самым лишая их самоконтроля, что является следствием не выполнения функций планирования, организации и мотивации; 2. Контроль не осуществляется вообще, тем самым предоставляя сотрудникам «безлимитную» самостоятельность и низкий самоконтроль

Существует определенная трудность в выявлении признаков неэффективного выполнения специфических функций управления, так как они отражают особенности конкретной управленческой деятельности, например

инновационной или финансовой. Поэтому выходом из данной ситуации может являться оценка основных и вспомогательных функций применительно к конкретному управленческому труду.

Таблица 2. Неэффективное выполнение менеджером вспомогательных функций

Вспомогательные функции менеджера	Признаки неэффективного выполнения
Предвидение	Функция тесно связанная с планированием. Менеджер не анализирует изменения во внешней и внутренней среде организации, в связи с этим нет прогнозов дальнейшего развития и планов
Распорядительство	Функция тесно связанная с организацией и отражает реализацию властных полномочий менеджера. Реализация принятых решений и выдача заданий сотрудникам осуществляется без учета их мнения, возможно проявление агрессивности
Координация	Функция тесно связанная с организацией и отражает согласованную работу подчиненных, тем самым являясь следствием выполнения функции «распорядительства». Необходимая координация не достигается, так как нет постоянной циркуляции информации в связи с использованием коммуникационной сети «звезда»

Исходной предпосылкой к определению истинных причин конкретного не эффективного менеджера может служить его стиль управления. В управленческой литературе существуют многообразные концепции стилей руководства, которые по различным признакам описывают преимущества и недостатки того или иного стиля.

Например Х. Бруч, С. Гошал разработали матрицу «сфокусированность – энергичность» и на ее основе выделяют «заторможенных», «равнодушных», «разбрасывающихся» и «целеустремленных» менеджеров.¹⁹ Согласно их исследованиям свыше 40% изученных ими менеджеров составляют «разбрасывающиеся», «заторможенных» около 30%, «равнодушных» - 20% и 10% «целеустремленных».

В практическом плане большое значение имеет концепция И. Адизеса или так называемый код РАЕІ.²⁰ И. Адизес считает, что все стили руководства являются не эффективными, так как менеджер не может выполнять все

¹⁹ Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Серия «Классика Harvard Business Review»). С.24-42.

²⁰ Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

функции, потому что их выполнение обязывает его быть специалистом в планировании, организации и распорядительстве, а также в мотивации и контроле.

Менеджеры неэффективны, так как, не выполняя свои функции, осуществляют не полноценное и не грамотное руководство, не имеющее ничего общего с синтезом науки и искусства управления.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Глава 2. История возникновения и развития управленческой деятельности

2.1. Становление и развитие теории и практики управления

Менеджмент зародился как особый вид управленческой деятельности и его развитие характеризует качественные исторические преобразования, которые отражают радикальные изменения, характеризующие переход от одного качественного состояния менеджмента к другому. Таким образом, историки менеджмента выделяют пять управленческих революций.

Первая управленческая революция произошла 4 – 5 тыс. лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию, а именно превращение касты священников в касту религиозных функционеров, то есть своеобразных менеджеров того времени. «Религиозные менеджеры» удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они якобы не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла и ремесленных изделий.

В результате появился принципиально новый тип деловых людей. С одной стороны это еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом проведения религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как символическая жертва являлась собственностью богов, а не людей. Она не могла присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности, так как жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

Благодаря сохранившимся до нашего времени глиняным табличкам стало известно, что жрецы аккуратно и прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции, то есть те функции, которые составляют основное содержание управленческого процесса.

В результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в отдельную профессию и социальный класс.

Вторая управленческая революция произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя

Хаммурапи (1792 – 1750 гг. до н. э.), который подчинил Месопотамию и Ассирию. Поэтому для управления обширными владениями возникла объективная необходимость в эффективной административной системе, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов, а именно свод законов царя Хаммурапи, содержащий 285 законов управления различными сферами жизни общества.

Значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования. Кроме того, Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа, что для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Таким образом, вторая управленческая революция в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации, регулирования отношений людей, и в зарождении основ лидерского стиля.

Третья управленческая революция происходит только через тысячу лет после смерти Хаммурапи. Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605 – 562 гг. до н. э.) являлся автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах.

На текстильных фабриках Навуходоносор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более современной форме этот метод применяется и в современной промышленности.

Достижения Навуходносора II в строительной деятельности и в разработке технически сложных проектов, эффективных методов управления и контроля качества продукции характеризуют третью революцию в менеджменте.

Четвертая управленческая революция практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII – XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой тысячелетиями, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры, а затем старой фабричной системы и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли.

Руководитель-собственник, то есть капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, то есть совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника появляются несколько наемных менеджеров-не собственников, образовавшихся из всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

В период протекания третьей управленческой революции менеджмент имел узкотехнический смысл, выражающийся в том, что администрирование это формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент – контроль за их реализацией. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

Увеличивался объем производства, ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг, что требовало специальных знаний, навыков и умений профессионалов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

Менеджмент распадается на множество подфункций, таких как планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства. Создается современная система бюджета предприятия, каждый производственный процесс выделится в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. В связи с тем, что функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе. Проблема была решена путем закрепления за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения), а общие координационные функции отданы менеджеру. Так возникли прообразы нынешних отделов кадров, планового отдела и т. п.

Управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеры и наемные руководители. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро,

конструкторский отдел, бюро контроля. Менеджер отныне координирует работу специалистов.

Менеджмент зародился в частном секторе в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему он встал на ноги как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах, а в крупных корпорациях, в таких гигантах (например, «Дженерал Моторс»), годовые доходы которых превышали бюджеты некоторых государств. Благосостояние и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие силы нации, и даже средних по способностям людей, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Началом четвертой управленческой революции явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры капиталиста. Когда он понял, что в одиночку ему трудно управлять, возникла новая фигура наемного менеджера. Поэтому логическим завершением данной революции является появление менеджера, который еще пока не стал еще ни профессионалом, ни главным действующим лицом.

Пятая управленческая революция, характеризующая эпоху монополистического капитализма, дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей (например, MBA – Мастер Делового Администрирования). С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

В 1941 г. Дж. Бернхайд опубликовал книгу «Менеджерская революция», в которой он пишет, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих и господствующей силой провозглашаются менеджеры. Дж. Бернхайд считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайд, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.²¹

Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А. Берлом и Г. Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу

²¹ Burnham J. The Managerial Revolution. N.Y., 1941

(меньшинство) акционеров.²² С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование.

Таким образом, можно выделить основные тенденции развития менеджмента проникшего во все сферы жизнедеятельности общества – от управления в крупных корпорациях до управления в семье:

- профессионализация, заключающаяся в обеспечении соответствующей профессиональной подготовки и образования менеджеров, а также в таком построении организации, которое ориентировано на профессионализм управления;

- проявление инновационного потенциала, что означает стремление к обновлению, поиск новых форм и методов управления, мониторинг внешней и внутренней среды организации и адаптация систем управления к меняющимся условиям, а также формирование систем креативного менеджмента;

- ориентация на качество, что предполагает не только управление качеством, но и повышение качества трудовой жизни, которое становится одной из целей управления персоналом, определяющей его содержание, особенности, эффективность и потенциал развития;

- усиление социальной направленности управления, его ориентация на человека;

- диверсификация, то есть гармонизация разнообразных форм и типов систем управления, его механизмов и технологий. Переход к современным системам управления связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Наступает эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, объединяющих поставщиков, потребителей и конкурентов;

- появление обучающихся организаций, которые сознательно развивают своих сотрудников и обучаются сами на основе своего опыта.

2.2. Развитие школ и направлений в управленческой науке

Отправной точкой возникновения менеджмента как науки и самостоятельной областью исследований считается основной труд Фредерика Тейлора «Принципы научного управления» опубликованный в 1911 году. Ф. Тейлор является представителем классической школы управления, которая имела два направления:

1. Школу научного менеджмента, основоположником которой является сам Ф. Тейлор;

²² Berl A.A., Jr., Means G.C. The modern corporation and private property. N.Y., 1967.

2. Школу административного управления, которую возглавил Анри Файоль.

Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими.

В своем труде «Принципы научного управления» Ф. Тейлор предложил строгую систему принципов, позволяющих рационализировать организацию труда, производства и управления. Он предлагал:

1. Разделить производственные операции на составные элементы, исследовать каждого из них. Разработать стандартные методы выполнения каждой операции и заменить ими старые, сложившиеся на практике методы работы.

2. Отбирать рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей. Обучить их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.

3. Установить дифференцированную заработную плату в зависимости от выполнения установленных норм.

4. Обеспечить сотрудничество между администрацией и рабочими по поводу внедрения новой организации труда.

5. Обеспечить равномерное и справедливое распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Ф. Тейлор работал главным инженером в Вифлеемской сталелитейной компании, в которой с большим трудом реализовывал принципы научного управления. Препятствовали ему в этом группы рабочих, которых достаточно трудно было убедить в преимуществах его системы. В его труде на практических примерах (погрузка чугуна, сортировка велосипедных шариков) показаны положительные стороны его концепции. Примечательным является то, что Тейлор ввел распространенное на сегодняшний день такое понятие как «работа с прохладцей».

Ф. Тейлор выступал за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Он считал, что менеджер должен думать, а рабочий – работать. Необходимо развивать каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности.

В своей системе Тейлор применял математический метод исчисления себестоимости, дифференциальную систему оплаты труда, хронометраж (метод изучения времени и движений), расчленение и рационализацию трудовых приемов, инструкционные карточки и др. Главной задачей управления предприятием он считал обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого работника. Ф. Тейлор подчеркивал, что истинные интересы тех и других не противоположны, а совпадают. Благосостояние одного в долгосрочном периоде не может быть без благосостояния другого.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, осуществляться

специально разработанными методами и мероприятиями, то есть необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление.

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

Таким образом, основной вклад Ф. Тейлора в науку управления заключается в том, что он:

- Положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ;
- Подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций;
- Доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Основными недостатками его концепции являются:

- Ф. Тейлор видел в работнике только исполнителя простых операций и функций, средство достижения цели. Хотя для того времени это было характерно и считалось что работник это придаток к машине;
- Он не принимал во внимание социальный контекст работы и более высокие потребности рабочих, кроме материальных потребностей. В «Принципах научного управления» он подчеркивал, что рабочий за полученное вознаграждение может удовлетворить не только материальные потребности, а в среде рабочих существует атмосфера, позволяющая им «работать с прохладцей»;
- Не признавал разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- Склонен был относиться к рабочим как несведущим, необразованным людям, игнорировал их идеи и предложения. В «Принципах научного управления» он приводит в качестве примера достаточно жесткий разговор с рабочим, объясняющий, что ему надлежит делать.²³

Большой вклад в развитие научного менеджмента внесли последователи Ф. Тейлора супруги Френк и Лилиан Гилбрет,²⁴ Генри Гантт,²⁵ Генри Форд,²⁶ а

²³ Ф. Тейлор. Принципы научного менеджмента. Контроллинг 1991 г. с. 5-33

²⁴ Gilbreth, Frank B.; Gilbreth, Lillian M. Applied Motion Study: A Collection of Papers On the Efficient Method to Industrial Preparedness. — Nabu Press, 2010. — 280 p. (первое издание — 1917); Gilbreth, Frank B.; Gilbreth, Lillian M. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste. A First Step in Motion Study. — Forgotten Books, 2010. — 238 p. (первое издание — 1916)

²⁵ Гантт Г. Организация труда. — М., 1923.

в России вопросы организации труда и производства разрабатывали Александр Богданов,²⁷ Алексей Гастев,²⁸ Осип Ерманский,²⁹ Платон Керженцев.³⁰

С 20-х годов XX века начинается разработка более общих принципов и подходов к управлению предприятием в целом. Основоположником второго направления в классической школе считается А. Файоль. В своем труде «Общее и промышленное управление» опубликованном в 1916 г. он разрабатывает общие принципы администрирования. Управлять, утверждал А. Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов.

Различия взглядов Ф. Тейлора и А. Файоля объясняется тем, что первый был инженером и, говоря современным языком, занимался вопросами оперативного менеджмента и имел точку наблюдения за процессами «снизу-вверх». А второй находясь на посту высшего руководителя в промышленности, смотрел на организационные процессы «сверху вниз», что давало ему более широкую перспективу в сравнении с Тейлором.

А. Файоль считал, что администрирование – это составная часть управления, которое охватывает более широкую деятельность предприятия и включает следующие функции: (табл.3)

Таблица 3. Функции администрирования А. Файоля и их современное проявление

Функции администрирования по А. Файолю	Современное проявление функции
Техническая (производство, выделка и обработка);	Производственный менеджмент
Коммерческая (покупка, продажа и обмен);	Управление коммерческой деятельностью, управление закупками
Финансовая (привлечение средств и распоряжение ими);	Финансовый менеджмент
Страховая (страхование и охрана имущества и лиц);	Страховой менеджмент
Учетная (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.);	Управленческий анализ
Административная	Управление предприятием в целом

²⁶ Форд. Г. Моя жизнь. Мои достижения. Изд-во «Попурри». 2013 г. 352 с.

²⁷ Богданов А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Изд-во «Финансы». 2003 г. 496 с.

²⁸ Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд-во «Либроком». 2011 г. 480 с.

²⁹ Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение //Вестник социалистической академии, 1923, № 3; Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора. – М., 1922.

³⁰ Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. – М.-Пг., 1923.

Анализируя административную функцию, А. Файоль выделяет пять ее элементов:

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

Это была первая попытка представить управление как единый универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций.

В практическом плане полезными считаются разработанные А. Файолем принципы управления, которые он считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности. Однако на практике применение этих принципов должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.³¹ Этими принципами являются:

1. Разделение труда. Целью разделения труда Файоль считал повышение количественной и качественной отдачи при одних и тех же усилиях. Рабочий, постоянно изготавливающий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающие выход продукта. Разделение труда позволяет сокращать число объектов, на которые должно быть направлено внимание и действие. Файоль называл это лучшим средством использования индивидов и коллективов. Результатом применения этого принципа является «специализация функций и разделение власти».

На практике данный принцип очень часто нарушается, так как работник может выполнять не свойственные ему функции. Ярким примером может служить объявление о приеме на работу менеджера торгового зала с функцией уборщика. В данном случае работодатель экономит денежные средства, унифицируя в одном работнике умственный и физический труд, закрепляя это в соответствующих внутрифирменных документах и должностных инструкциях.

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

³¹ Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л. – М., 1924.

Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».

На практике данный принцип также нарушается из-за того, что руководитель всячески старается переложить ответственность на сотрудников, забывая о том, что он во всех случаях несет управленческую ответственность, а подчиненный – функциональную.

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

Дисциплина должна быть всегда, но поддерживать ее проще с помощью административных методов управления и угроз страха и наказания.

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

Дуализм распорядительства очень распространён в российских фирмах, причем сотрудник, оказавшись в такой ситуации, будет подчиняться тому руководителю, у которого формально или не формально больше власти. Из-за того, что два руководителя не могут разобраться между собой и со своими полномочиями, виноватым всегда будет сотрудник.

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

Негативным моментом может служить то, что данная программа может постоянно меняться, в результате сотрудники будут не успевать приспосабливаться к новой.

6. Подчинение частных интересов общим. Этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

На практике менеджеру имеющему власть над людьми и ресурсами, трудно удержаться от соблазна реализовать свои личные интересы за счет фирмы, что является прямым путем к конфликтам. Особенно ярко это проявляется в конфликтах между отдельными группами членов Совета

директоров в крупных корпорациях, которые преследуют реализацию своих интересов в получении бонусов и опционов слабо зависящих от результатов их деятельности. Об интересах рядовых сотрудников чаще всего и не вспоминается.

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

Справедливость вознаграждения устанавливается только тогда, когда его размер удовлетворяет как персонал, так и руководство, что практически невозможно.

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

Многие российские фирмы являются жестко централизованными, особенно это касается фирм имеющие филиалы в различных регионах и городах. У филиалов мало самостоятельности в принятии решений и они вынуждены обязательно согласовывать свои действия с головной компанией, что приводит к негибкости фирмы как системы.

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

Если фирма жестко централизована, то в ней иерархическая колея может быть настолько длинной, может быть много этапов обязательных согласований, что в итоге подписание какой-либо бумаги (приказа, распоряжения, инструкций) превращается пытку, фирма становится бюрократической и слабо реагирует на внешние изменения.

10. Порядок. Данный принцип Файоль рассматривал с позиции материального и социального порядка. Для материального порядка необходимо, чтобы всякому предмету было отведено определенное место, и чтобы всякий предмет находился на отведенном ему месте. Результатом материального порядка должно быть уменьшение потерь материала и времени. Для господства социального порядка на предприятии необходимо, чтобы каждому работнику было назначено определенное место, и чтобы каждый работник находился на назначенном ему месте. «Совершенный

порядок, сверх того, требует, чтоб место было по работнику и работник по месту. При таком понимании социального порядка предполагаются решенными две из наиболее трудных административных операций: хорошая организация и хороший подбор персонала». Однако социальный порядок требует точного знания социальных нужд и ресурсов предприятия и сохранения постоянного равновесия между ними. Это равновесие очень трудно установить и сохранить, и тем труднее, чем крупнее предприятие.

11. Справедливость. Раскрывая содержание этого принципа, Файоль писал: «Для того, чтобы поощрять персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

Справедливость очень трудно достичь, так как у нее есть две стороны: руководство и персонал, которые не являются частями одного коллектива, а являются конфликтующими лагерями: «мы» и «они».

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

Во многих российских торговых сетях («Гроздь», «Семейный», «Перекресток» и т.д.) текучесть персонала обычное явление, связанное, скорее всего с тем, что руководство в первую очередь интересуется рост продаж и прибыли, а не постоянный состав персонала, который бы обеспечивал достижение необходимых показателей. Причем в данных торговых сетях созданы трудные условия труда, нарушается принцип его разделения, когда охранник в одном из магазинов может быть грузчиком, расставлять товар на полках и обслужить покупателя на кассе.

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

В бюрократических организациях проявление инициативы может быть губительной для сотрудника, особенно если он выступает с предложением что-то изменить или улучшить. Бюрократическая организация всегда сопротивляется переменам, так как видит в них угрозу своего существования,

и если предложение сотрудника пройдет все этапы иерархической колеи, то будет уже поздно из-за запоздалой реакции, виноватым здесь будет сотрудник, который «несвоевременно» среагировал. Бюрократия делает возможное невозможным.

14. Единение персонала. Файоль раскрыл содержание этого принципа девизом: «В единении – сила». «Гармония, единение персонала предприятия – большая сила в предприятии.

Многие компании прописывают принципы командной работы, которая существует лишь на бумаге и отражена в показателях как сумма индивидуальных результатов сотрудников.

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления. Здесь можно выделить работы Гаррингтона Эмерсона,³² Линдала Урвика,³³ Макса Вебера³⁴ и Генри Форда.

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

Дальнейшее развитие управления как науки связано с появлением **школы человеческих отношений**, которая дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. Школа пытается построить модели поведения людей, в отличие от классической школы, которая строила модели организации. Классики подходили к проблемам человека с физиологической и механистической сторон, не обращая внимание на его эмоциональное состояние, чувства, переживания, ощущения. В новой школе люди уже не рассматриваются лишь как средство для достижения целей организации, они имеют собственное отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения.

Основателями нового направления в теории управления являются Элтон Мэйо³⁵ и Мери Паркер Фоллет.³⁶ Если Ф. Тэйлор обещал управляющим

³² Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Изд-во «Бизнес-Информ». 1997 г. 200 с.

³³ Urwick L.F. The Elements of Administration. – N.Y., 1943.

³⁴ Вебер М. Избранное. Образ общества. Изд-во: «Центр гуманитарных инициатив». 2012 г. 768 с.

³⁵ Бурганова Л., Савкина Е. Элтон Мэйо. Теоретик и практик управления. Изд-во «ИНФРА-М». 2013 г. 112 с.

³⁶ Основные работы: «Спикер Палаты представителей» 1896 г. («The Speaker of the House of Representatives»), «Новое государство» («The New State») 1918 г. «Творческий опыт» («Creative Experience») 1924 г.

повышение производительности труда, то Э. Мэйо – повышение престижа и преданность подчиненных.

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

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

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

М. Фоллет подчеркивала, что управленческий персонал и рабочие должны относиться друг к другу как партнеры, как две части одного коллектива. Она возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность. Гуманистические идеи Фоллет сильно повлияли на современную трактовку проблем мотивации, лидерства, взаимодействия, коммуникаций, власти и полномочий.

В тридцатые годы классическое исследование в Хоторне показало, что если людям уделяется достаточное внимание и они осознают, что менеджмент осуществляется в их пользу, то продуктивность увеличивается даже в тех случаях, когда, по всем правилам, она должна падать. Эти исследования привели к тому, что на Хоторнской электростанции была внедрена специальная программа, направленная на то, чтобы работникам уделялось больше внимания. Через много лет после этого разочарованный Ф. Дж. Ротлисбергер, один из соавторов исследования, сказал: «Все кончилось, результаты нулевые». Как объяснил Ротлисбергер, все, что они предпринимали со своим коллегой Элтоном Мэйо, в конце концов, было заброшено. От программы не осталось и следа.³⁷

Исследования в Хоторне показали, что в экспериментальной, ограниченной ситуации осуществлять перемены сравнительно просто. Но, как видно из последствий этого же эксперимента, для того, чтобы эти перемены исчезли, требуется не очень много времени.

³⁷ Roethlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. – Harv. Univ. Press, 1941.

Далее концепция человеческих отношений развивалась **школой поведенческих наук**. Ее представителями были Абрахам Маслоу,³⁸ Крис Арджирис,³⁹ Дуглас МакГрегор,⁴⁰ Фредерик Герцберг.⁴¹ Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. Для его налаживания полезно знать теорию Х и теорию У Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

Для теории Х характерен следующий взгляд на человека:

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

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

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

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

Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества. Отсюда в теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей

³⁸ Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008.; Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Изд-во «Питер». 2003 г. 416 с.

³⁹ Argyris C. Personality and Organization. — New York: Harper & Row, 1957.

⁴⁰ McGregor D. The Human Side of Enterprise. – N.Y., 1960.

⁴¹ Herzberg F. Work and the Nature Man. – N.Y., 1966.; Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – N.Y., Wiley, 1959.

возникновению преданности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

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

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

Школа возникла в конце 50-х годов. Ее представителями были А. Чандлер,⁴² Г. Саймон,⁴³ Д. Марч,⁴⁴ П. Друкер,⁴⁵ а в России – В.Г. Афанасьев,⁴⁶ И.В. Блауберг,⁴⁷ Э.Г. Юдин.⁴⁸ Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как одного из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает готовые продукты во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом. Системный подход подчеркивает необходимость учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих на нее либо прямое, либо косвенное влияние.

⁴² Chandler Alfred D. Strategy and structure: Chapter sin the History of the American Industrial Enterprise/Alfred D. Chandler.–bridge, MA: MITPress. 1962/1998.

⁴³ Сайман Г. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. – 15-е изд. – М.: Экономика, 1995.

⁴⁴ Madge J. The Origins of Scientific Sociology. – N.Y., 1968.

⁴⁵ Друкер П. Роль управления в современном мире // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. – М., 1972.; Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.; Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994.

⁴⁶ Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.,1981;

⁴⁷ Блауберг И.В. Целостность и системность // Системные исследования. Ежегодник 1977. – М., 1977.

⁴⁸ Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки. – М.: Наука, 1978. – 391 с.

Основная идея системного подхода, используемая современным менеджментом, – рассмотрение организации как целостной открытой системы. Одной из наиболее популярных в 80-е годы системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом.⁴⁹ Они считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных, а именно:

1. Стратегия – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой;

2. Структура – внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними;

3. Системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы);

4. Штат – ключевые группы персонала, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию;

5. Стиль руководства – манера управления организацией и организационная культура;

6. Квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7. Разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

На практике существуют множество фирм, у которых нет стратегии, нет четкой организационной структуры, неотлажены системные процессы, низкоквалифицированный персонал, не разделяющий или не знающий ценностей фирмы. Данные фирмы как системы функционируют не благодаря чему-то, а вопреки.

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

Основные идеи количественного подхода, воспринятые современным менеджментом, – использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления, а также применение ЭВМ. Благодаря этому многие качественные решения задач были, да и будут еще заменены на

⁴⁹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.

количественные решения. Наиболее известными представителями данной школы являются Р. Акофф,⁵⁰ Л. Фон Берталанфи,⁵¹ С. Бир⁵² и др.

В конце 60-х годов начал разрабатываться **ситуационный подход** к управлению (П. Друкер, Р. Томпсон,⁵³ П. Лоренс,⁵⁴ Дж. Лорш⁵⁵). Он стал логическим продолжением теории систем. Ситуационный подход не отвергает приведенные теории. Он использует возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Залогом успеха современного менеджмента является познание науки управления и умение верно применить нужную научную теорию в ситуации, для которой она предназначена.

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

Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 основные части:

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

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

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

⁵⁰ Акофф Р. Искусство решения проблем. – М., 1982 (пер. с англ.)

⁵¹ Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. С. 23-82.; Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1969. С. 30-54.

⁵² Бир Ст. Кибернетика и управление производством./ Пер. с англ. В. Я. Алтаева. – М.: Наука, 1963. – 276с.

⁵³ Richard L. Thompson Mechanistic and Nonmechanistic Science: An Investigation Into the Nature of Consciousness and Form. – 1st ed. – Lynbrook, NY: Bala Books, 1981. – 254 p.

⁵⁴ Лоренс ДЖ.П. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут кривь и вкось. Изд-во: «Попурри». 2003 г. 256 с.

⁵⁵ Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (П. Лоуренс и Дж. Лорш, 1967)

Очень часто менеджеры действуют по ситуации, но бывает что ситуация ставит их в тупик не из-за того, что она сложна сама по себе, а из-за того, что у менеджеров не хватает знаний и навыков решать проблему. В случае неудачи виновата ситуация, типа «так сложилось», «так вышло», «мы сделали все, что смогли, а ситуация вышла из под контроля».

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

В 1981 г. У. Оучи предложил теорию Z,⁵⁶ которая, как бы дополняла идею МакГрегора, относительно моделей X и Y. В теории Z У. Оучи пытался объединить американский и японский подходы к управлению и предложить лучшую модель управления любой организацией. Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее эффективность.

В сложном сочетании разных подходов и школ управления в 70 – 80-е годы прошлого века сформировалась новая система взглядов на менеджмент в кардинально меняющейся экономической среде (Т. Питерс, И. Ансофф,⁵⁷ П. Друкер и др.), которая характеризует современный этап развития науки управления. Ее еще можно охарактеризовать как «тихую» управленческую революцию, поскольку, несмотря на радикальность предлагаемых изменений, их можно вводить постепенно, без немедленной ломки и разрушения сложившихся систем. В центре современных взглядов на менеджмент стоит проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды, нередко диктующим стратегию и тактику организации.

В результате сложились основные положения новой парадигмы управления:

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

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

⁵⁶ Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. – М., 1984.

⁵⁷ Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

1. Концепцию группового сотрудничества, предполагающую улучшение трудового взаимодействия, ориентацию на работу в командах, проектных и целевых группах, создание благоприятного климата в коллективе, сотрудничество с администрацией. Многофункциональные рабочие группы используют коллективный разум для удовлетворения потребностей конкретного потребителя, который может привлекаться к проектированию изделий на ранней стадии.

2. Концепцию гуманизации труда, связанную с приспособлением техники к рабочему, улучшением условий труда, обогащением процесса труда, усилением творческих элементов в его содержании.

3. Демократизацию управления, которая заключается в переходе от жестких иерархических структур к плоским, гибким структурам; в делегировании вниз части управленческих полномочий, расширении самостоятельности и ответственности исполнителей в решении проблем, возникающих на рабочих местах. Демократизация управления обогащает управленческое решение полезной информацией, решает проблему социальной мотивации персонала и создает обстановку лояльности персонала руководству.

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

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

Новые принципы управления:

- лояльность к сотрудникам;
- ответственность как обязательное условие успешного управления;
- коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- атмосфера, способствующая раскрытию способностей людей;
- долевое участие каждого в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения во внешней среде;
- методы работы с сотрудниками, направленные на создание у них чувства удовлетворенности от своей деятельности;

- непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности;
- умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями;
- соблюдение этики бизнеса;
- честное отношение и доверие к людям;
- использование в работе фундаментальных основ менеджмента;
- четкое представление о месте и роли организации в будущем;
- постоянное совершенствование качества личной работы.

На сегодняшний день управленческая наука имеет множество методик, рекомендаций, тренингов, программ обучения, как менеджеров, так и сотрудников, которые эффективны и не эффективны в равной степени. Их многообразие не приводит к шестой управленческой революции.

2.3. Историческое развитие российской модели управления

Для российской экономики поиск новой парадигмы управления связан с большими трудностями, относящиеся в первую очередь к формированию определенной модели российского менеджмента. После распада СССР и проведения радикальных рыночных реформ появляется необходимость и предпосылки становления новой модели управления, отличной от командно-административного управления присущему Советской экономике.

Со второй половины 1990-х годов перед Россией появились три возможные концепции развития менеджмента:

1. Концепция копирования западной теории менеджмента, которая не учитывает особенностей российского менталитета.

2. Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, то есть не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема: Какую из западных теорий менеджмента адаптировать?

3. Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента.

По прошествии десятилетий, с учетом исторических и национальных особенностей в России сформировалась своеобразная модель менеджмента. Своеобразие заключается в том, что в данной модели присутствуют три составляющие:

1. Менеджмент здравого смысла, характерный для руководства фирм, выросших из коммерческих структур (кооперативов, оптово-розничных и трейдерских фирм). Это менеджмент малого и среднего бизнеса, с простыми хозяйственными и финансовыми операциями. Вся инновационная активность

сводится в лучшем случае к отработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабо специализированными функциями управления (что, действительно, зачастую не нужно в малом бизнесе, когда один руководитель может совмещать многие функции); с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводится к поиску единственного удачного хода (правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта).

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм, рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий (например, правильного построения организационной структуры управления с четким распределением функций управления и регулярным документооборотом).

2. Менеджмент иностранных фирм и их представительств в России.

Отличается не столько дизайнерскими или технологическими изысками (в виде интерьеров офисов или типов компьютеров и средств связи, вежливого обращения менеджеров), прочими внешними атрибутами менеджмента, сколько откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний «тратиться» на перспективу в условиях российской нестабильности.

3. Советское управление, представляющий собой на самом деле изрядно выродившийся американско-немецкий гибрид пятидесятилетней давности. Все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и организационные структуры управления, системы, методы и процедуры принятия решений для промышленных предприятий в СССР были разработаны в начале 30-х годов, в период индустриализации, и были незатейливо скопированы с предприятий аналогичного профиля в США и Германии. Они и не менялись вплоть до настоящего времени на подавляющем большинстве бывших государственных, государственных и ныне сугубо акционерных и приватизированных предприятий.

Отсюда неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, низкое качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами.

Таким образом, историческое развитие российской модели менеджмента можно представить в виде таблицы 4.

В таблице 5. отразим основные признаки российской модели менеджмента.

Таблица 4. Историческое развитие российской модели менеджмента⁵⁸

Этап	Характеристики
1 этап (1984-по 1992 гг.)	Появление первых кооперативов. Менеджеры-владельцы кооперативов приобретают первые навыки и опыт управления коллективами, освоения новых производств и рынков, взаимодействия с новыми аудиториями и органами государственной власти.
2 этап (с 1992-по 1998 гг.)	Создание новых типов управленцев для уже новой отраслевой и территориально-производственной структуры экономики. Разрушенные хозяйственные связи с предприятиями республик бывшего СССР требовали поиски других источников сырья и рынков сбыта. Происходит разделения менеджеров на три типа: хозяйственники, антрепренеры, наемный персонал.
3 этап (с 1998 по 2005 гг.)	Ускоряются темпы возникновения групп профессиональных менеджеров во вновь создаваемых отраслях и сферах (консалтинг, инвестиционные услуги, страхование), а также на новых рынках (фондовый, фармацевтический, бытовой электроники).
4 этап (с 2005 по настоящее время)	Увеличение доли профессиональных и не профессиональных менеджеров, работающих по найму практически во всех отраслях и сферах производства и обслуживания.

Таблица 5. Основные признаки российской модели менеджмента

Признак	Характеристика
1	Американский менеджмент, характеризующийся ориентацией на конечный результат, индивидуализмом в принятии решений, использованием разнообразных средств и методов достижения целей
2	Демократизм общения с сотрудниками, умение использовать социально-психологические методы управления
3	Регулирование и контроль процесса в целом – от поставки всех видов ресурсов, комплектующих к оборудованию, производства продукции и услуг до сбыта и товаропродвижению
4	Горизонтальная интеграция на основе диверсифицированных стратегий проникновения на региональные рынки, участие в выборах губернаторов и мэров городов с целью лоббирования своих интересов на территориальном рынке
5	Менеджер может представлять в органах власти различных уровней интересы корпорации для «совершенствования» законодательной базы, налоговой и таможенных систем.
6	Проявляется в недоверии менеджеров высшего звена своим подчиненным и не использованию права делегирования полномочий менеджерам среднего уровня, а также в неумении стимулировать, определять эффективные механизмы управления штатом менеджеров и выявлять перспективы карьерного роста.

⁵⁸ Речкин Д.Н. Российская модель управления: социокультурные факторы формирования и специфика. Монография – Волгодонск: ВПО, 2009. – 176 с.

В итоге сочетание исторического развития и признаков российской модели управления приводит к тому, что она ориентирована:

- на воздействие на потребителя с помощью интенсивной телерекламы для сбыта товаров не всегда новых и невысокого качества;
- на применение ценовой политики, базирующейся исключительно на перекладывании своих неоправданно высоких производственных затрат на плечи потребителя;
- на всемерную монополизацию рынков, неспособность вести честную конкуренцию;
- на продвижение продуктов на рынке не иначе, как в тесной коррупционной увязке с госчиновниками всех уровней.

Теоретики, так и практики по управлению в один голос утверждают, что главная беда большинства фирм и фактическая причина банкротств лежит в низком уровне менеджмента. В свою очередь претензии по поводу плохого управления руководители фирм предъявляют не себе, а ученым, которые не оправдывают их ожиданий и не дают надежных рекомендаций, как следует действовать в конкретных хозяйственных ситуациях. Точно так же нет согласия по поводу статуса менеджмента между экономистами и специалистами по управлению. Экономисты считают, что блестяще разработанные ими и удостоенные нобелевских премий теории совсем не используются в менеджменте. И это действительно так. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они строят свои научные концепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования. Что касается законов экономики, то теоретикам что-то никак не удается применить их в своих моделях менеджмента.

Хозяйственники, управленцы и администраторы все чаще жалуются на то, что знакомство с общей теорией менеджмента нисколько не помогает им решать повседневные проблемы. Все более заметно ощущается несоответствие между наукой управления и практикой, что свидетельствует о глубоком кризисе, постигшем управленческую науку.

Кризис менеджмента подтверждается еще тем, что появляется множество конкурирующих между собой подходов, школ, функциональных и отраслевых направлений менеджмента. В книжном магазине можно растеряться при виде изобилия академических трудов, учебников, пособий, монографий и справочников по теории и практике менеджмента. Каждый автор пропагандирует новое особое решение, казалось бы, уже давно решенных проблем управления. Каждый отстаивает свою точку зрения и вроде бы убедительно критикует заблуждения остальных.

Появление новых подходов, школ и моделей менеджмента вовсе не свидетельствует о безнадежном кризисном состоянии науки управления – мифы, противоречия, антиномии и парадоксы менеджмента объективно обусловлены чрезвычайной сложностью самого объекта управления. Все

научные школы, как бы они не противоборствовали и не противоречили друг другу, заняты, в сущности, одним и тем же: обобщая результаты своих наблюдений за определенными процессами, сторонами, гранями, частями сложных систем, они достаточно верно описывают их особенности. Каждая школа менеджмента предлагает, таким образом, свою локальную модель объекта управления.

В ходе своего развития теория управления, как и всякая серьезная научная дисциплина, подошла к рубежу, когда необходимо интегрировать разрозненные локальные модели предмета исследования. Чтобы выйти из кризисного состояния, в котором находится научный менеджмент, нужно построить метатеорию управления на основе познанных закономерностей поведения людей в организации. Для этого предстоит объединить в целостную программную концепцию идеи и методы экономики, психологии, социологии, общего и стратегического менеджмента. Иными словами, настало время взяться за поиск такой парадигмы управленческого мышления, которая удовлетворила бы все научное сообщество.

Глава 3. Принятие и реализация управленческих решений

3.1. Управленческое решение и его формы

Принятие решений – это особый вид деятельности человека, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Начиная с сознательного возраста, вся жизнь человека представляет собой непрерывный процесс принятия решений. Еще в доисторические времена древние люди были вынуждены принимать многочисленные решения, чтобы найти себе пищу, спастись от диких животных и стихийных явлений природы, организовать свое нехитрое хозяйство и разрешать возникающие споры. Все наиболее важные решения такого рода принимались вождями племен единолично или путем обсуждения на совете старейшин. С появлением государств и развитием социальных организаций принятие решений стало более осмысленным и организованным. Возникла постоянная практика принятия административных решений, и резко повысилась ответственность руководителей за их последствия. Поэтому люди стали задумываться над тем, как они принимают решения и что необходимо сделать, чтобы принимать решения более эффективно и принимать эффективные решения.

История сохранила много примеров замечательных решений, принятых известными полководцами, государственными деятелями, менеджерами, бизнесменами. Какие же приемы и способы принятия решений использовали они в своей деятельности? Эти умения и навыки в различные времена назывались по-разному, но можно согласиться с тем, что самое удачное название для них – просвещенный здравый смысл. Он характеризуется тем, что люди старались учесть свой прежний опыт, хорошо уяснить проблему, получить всю необходимую информацию, тщательно продумать все альтернативы и их последствия, принять во внимание разнообразные факторы, влияющие на результат выбора. При этом они использовали понятное для себя и других описание проблемы на привычном языке и простые логические правила для ее решения. Кроме того, немаловажную роль в принятии решений всегда играла интуиция. Таким образом, принятие решений во все времена оставалось в большей мере искусством, чем наукой. В основном такое положение дел сохраняется и сегодня. Несмотря на успехи ученых в этой области, большинство решений принимается интуитивно и очень часто не поддается логическому объяснению. Все решения людей, находящихся в разных и схожих рабочих ситуациях отражают их сложную, противоречивую природу, в которых удивительным образом сочетаются интуиция и логическое мышление, эмоциональные оценки событий и холодный рациональный расчет, стремление к безопасности и склонность к риску.

В организациях принятие решений не удастся избежать ни руководителям, ни рядовым сотрудникам. Они на практике познают, что такое принятие решений. Способность принимать решения, так же как способность к общению и обмену информацией, – это важное качество

человеческого разума, которое развивается с опытом. Каждый из сотрудников в организации течение рабочего дня принимает десятки и сотни решений, даже не замечая этого. Большинство повседневных решений они принимают автоматически. Другие решения заставляют их ненадолго задуматься. Но существуют и такие решения, которые захватывают все внимание и вынуждают сомневаться, взвешивать все «за» и «против» до тех пор, пока проблема не будет решена.

Управленческое решение является продуктом управленческого труда, а его принятие сложный процесс, ведущий к появлению этого продукта. Управленческое решение это результат мыслительной деятельности менеджера, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям.

Решение это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления.

Понятие «решение» имеет два смысловых значения:

✓ В широком смысле под решением понимают процесс выбора одного или нескольких вариантов действий из множества возможных. Иначе говоря, в этом смысле термин «решение» означает процесс принятия решения.

✓ В узком смысле решение есть результат конкретного выбора варианта действий. В любом случае справедлива следующая формула: решение это есть выбор альтернативы.⁵⁹ Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Все решения, принимаемые сотрудниками в организации, можно разделить на личные и деловые. Личные решения направлены на достижение личных целей и затрагивают интересы только одного человека и, возможно, нескольких близких ему людей. Личные решения, которые принимаются ежедневно, как правило, просты. Их простота объясняется, во-первых, очевидностью выбора и, во-вторых, незначительностью последствий большинства решений.

К деловым решениям относят политические, экономические, финансовые, юридические, технические и другие решения, которые принимаются в организациях. Большинство деловых решений принимается руководителями организаций. В этом случае руководитель обычно должен уметь объяснить другим, почему он принял то или иное решение. При этом он должен обращаться к общим человеческим ценностям, эмоциям и чувствам людей, к их вере, потребностям и ожиданиям, логике и расчетам.

Принятие деловых решений является более систематизированным процессом, чем принятие решений в частной жизни. Деловые решения, как правило, важны и совсем не очевидны. Связанные с ними ставки могут быть очень высоки, так как руководитель выбирает направление действий не только для себя, но и для всей организации. Следовательно, деловые решения могут

⁵⁹ Альтернативами называют любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Это означает, что каждая альтернатива, если она будет принята, может быть реализована на практике, но выбор одной из альтернатив подразумевает невозможность выбора любой другой.

сильно влиять на жизнь и судьбы многих людей, работающих в данной организации. Поэтому ответственность за принятие важных деловых решений это тяжелая ноша, которая возложена на руководителей организации, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.⁶⁰ Поэтому руководитель не может принимать непродуманных решений. Чтобы избежать ошибок, он должен действовать более рационально, опираясь на свой опыт и опыт своих предшественников.

Управленческие решения могут быть в различных формах, а именно:

- Указание – решение, носящее методический, технологический характер и реализуется в форме наставления или разъяснения;
- Приказ (устный или письменный) – решение менеджера, имеющего властные полномочия. Приказ обязателен к исполнению подчиненными менеджера и как нормативный документ должен храниться в архиве. В идеале каждый устный приказ должен иметь письменную форму, в основном для страховки исполнителя, так как устный приказ может нарушать организационные правила. В этом случае подчиненный, исполняя устный приказ (нарушающий правила) не подкрепленный письменным приказом рискует нести дополнительную ответственность, так как менеджер может просто отказаться от своих слов (устного приказа);
- Распоряжение – решение менеджера касающегося вопросов организации труда, технологии или техники безопасности. Распоряжение обязательно к исполнению и поэтому в большинстве организациях оно имеет силу приказа;
- Протокол – решение об отражении каких-то событий, обстоятельств и правил. Например, протоколируются заседания различных советов, комиссий и решения, принятые в них, оформляются в приказе или распоряжении;
- Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-то действий. Например, должностные инструкции, инструкции технического характера;
- План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, методы и цели их реализации. Например, план продаж, план производства;
- Положение – набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Например, положение об отделе маркетинга, положение о стимулирующих и компенсационных выплатах персоналу;
- Правила – решения, учитывающие традиции организации и представляющие набор для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников. Например, правила внутреннего распорядка и режима работы.

Принятие решений в организации выступает связующим процессом, так как процессы управления и принятия решений тесно взаимосвязаны и неотделимы один от другого. При этом принятие решений не является одним

⁶⁰ Например, если начальник решает уволить или наказать подчиненного, последний может сильно пострадать. Но если этого не сделать, могут пострадать интересы всей организации или подразделения, что отрицательно скажется на других людях.

из этапов процесса управления, а «пронизывает» весь этот процесс, осуществляясь непрерывно при реализации каждой функции управления.

Принятие решений (так же как обмен информацией) «связывает» между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления организацией.

Принятие решений в организации выступает связующим процессом, так как процессы управления и принятия решений тесно взаимосвязаны и неотделимы один от другого. При этом принятие решений не является одним из этапов процесса управления, а «пронизывает» весь этот процесс, осуществляясь непрерывно при реализации каждой функции управления. Принятие решений (так же как обмен информацией) «связывает» между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления организацией.

При осуществлении каждой функции управления принимаются различные решения, например:

В процессе планирования, принимаются решения:

- о миссии и целях организации;
- о состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;
- о стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- о бюджете организации;
- о выборе инвестиционных проектов;
- о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;
- о стратегии ценообразования;
- о каналах сбыта и распределения продукции;
- о разработке новых видов товаров и услуг;
- о способах проведения рекламных кампаний.

В процессе организации деятельности принимаются решения:

- о способах организации взаимодействия подразделений и работников организации;
- об организационной структуре;
- о пределах и распределении властных полномочий;
- о реорганизации фирмы вследствие изменения целей деятельности или состояния внешней среды организации.

В процессе мотивации принимаются решения:

- о нуждах и потребностях подчиненных;
- о том, в какой мере эти потребности удовлетворяются;
- о том, что необходимо сделать для повышения производительности труда подчиненных;
- о методах и приемах мотивации конкретных работников.

В процессе контроля принимаются решения о том:

- как и по каким показателям следует оценивать результаты работы;
- как часто следует измерять значения этих показателей;
- какие методы и процедуры контроля следует использовать в процессе управления организацией;
- насколько мы преуспели в достижении поставленных целей;
- какие изменения следует внести в работу фирмы, если цель нашего бизнеса не достигнута.

Приведенные примеры показывают, что принятие решений всегда сопровождает деятельность руководителя, который вынужден решать возникающие проблемы, чтобы наиболее эффективно достигать цели управления организацией.

Любое управленческое решение должно соответствовать следующим требованиям:

- решение должно быть обоснованным и компетентным;
- решение должно быть не противоречивым;
- решение должно быть четко сформулированным;
- решение должно быть своевременным и точным;
- решение должно быть реально осуществимо;
- решение должно быть экономичным и эффективным.

Принятие правильного решения является областью управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни.

3.2. Классификация управленческих решений

В управленческой литературе существует определенная классификация управленческих решений. Такая классификация необходима, для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и приемственность.

Управленческие решения могут быть классифицированы различными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

- по функциональному содержанию;
- по характеру решаемых задач;
- по иерархии управления;
- по характеру организации разработки;
- по характеру целей;
- по причинам возникновения;
- по исходным методам разработки;
- по организационному оформлению.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками.

Данные характеристики имеют явное значение в принятии управленческих решений. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать (табл.6).

Таблица 6. Классификация управленческих решений⁶¹

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Степень повторяемости проблемы	Традиционные – Нетипичные
Значимость цели и длительность действия	Стратегические – Тактические Операционные
Сфера воздействия	Глобальные – Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные – Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые – Некорректируемые
Метод разработки решения	Формализованные Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные – Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные – Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные – Недокументированные
Характер использованной информации	Детерминированные – Вероятностные
Основания для принятия решения	Интуитивные – Решения на суждениях – Рациональные
Место и функции в процессе управления	Информационные – Организационные – Технологические

Практика показывает, что зачастую в организациях принимаются следующие классы решений:

Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем, что связано в первую очередь с непрерывностью процесса управления. 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.

Например, сотрудник выходит из офиса и направляется домой – и вот он уже находится перед дверью собственной квартиры. Последнее что он помнит, это как он выходил из офиса, но не помнит что происходило в пути, по каким улицам он шел и какой был цвет светофора. Если он не помнит как он ехал, значит он ехал в соответствии с программой.

В компьютерной терминологии программа это готовое решение, которое структурирует задачи, выполняемые компьютером. Например, система инвентаризации это запрограммированное решение. Минимально допустимый

⁶¹ Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега – Л, 2007. С.68.

уровень запасов определен заранее. Когда объем запасов достигает определенного уровня, компьютер «решает» сформировать заказ на пополнение. Когда заранее оговоренная ситуация предполагает предопределенную реакцию, можно сказать, что решение запрограммировано.

Учась водить автомобиль, мы приобретаем некую программу: нас учат, что нужно остановиться, если горит красный свет; на зеленый свет нужно ускориться, проделав определенную последовательность движений. Рано или поздно вождение становится занятием, для которого нам не всегда требуется осознанное мышление.⁶²

Незапрограммированные решения – это те решения, для принятия которых требуется осознанное обдумывание. Они 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.

Чтобы принять такое решение, менеджеру приходится искать информацию, идентифицировать проблему, оценивать возможные альтернативы и действовать. И. Адизес по этому поводу пишет: «Вы едете домой, и автомобиль перед вами проезжает на красный. Так как такого не должно быть, у вас нет готового запрограммированного решения. Вы вынуждены искать информацию: с какой скоростью и в каком направлении движется другая машина? Вы должны оценить возможные альтернативы поведения: остановиться, ускорить движение, повернуть вправо, повернуть влево и т. д. — и выбрать наилучшую. А потом нужно действовать. В этой ситуации вы не имели заранее никакой информации для принятия решения».⁶³

Незапрограммированные решения требуют творческого подхода и готовности рисковать. Если менеджер не способен мыслить творчески, он не сможет определить возможные альтернативы действий, а иногда даже не поймет, что ситуация не относится к разряду типичных и потому требует нестандартного решения. Он будет продолжать вести себя в соответствии с привычным шаблоном в ситуациях, где подобное поведение неприемлемо. Многие руководители компаний совершают эту ошибку, то есть реагируют на ситуацию стандартным способом там, где требуется новый подход.

Продолжая автомобильную тему И. Адизес пишет «Исследования автомобильных аварий показали, что большинство столкновений случается на расстоянии не более 10 миль от дома одного из участников. Почему? Почему мы не попадаем в происшествия чаще на незнакомых улицах? Вероятно, отчасти это можно объяснить тем, что на знакомых улицах водитель входит в режим запрограммированного принятия решений. Он попросту перестает

⁶² Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. пер. с англ. Натальи Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. с. 172.

⁶³ Там же.

обращать внимание на то, что происходит вокруг. Если мы не научимся сохранять предельное внимание даже в знакомых местах, то есть продолжать принимать незапрограммированные решения, мы рискуем попасть в аварию.

Почему запрограммированное вождение легче? Те, кому приходилось водить автомобиль в чужой стране, знают ответ на этот вопрос – там после нескольких часов за рулем человек устает так же, как после целого дня вождения в привычных условиях. Дело в том, что, оказавшись за рулем автомобиля в чужой стране, мы вынуждены принимать незапрограммированные решения, а это требует творческого подхода (выработка и оценка альтернатив) и готовности к риску (окончательный выбор альтернативы поведения). Неопределенность и риск, связанные с такими решениями, усиливают нашу напряженность.

Имея выбор между тревожностью и безопасностью, человек, как правило, выбирает последнее. Другими словами, он предпочитает принимать запрограммированные решения. Именно баланс запрограммированных и незапрограммированных решений определяет, способны ли мы справиться с ситуацией. Люди, неспособные управлять ситуацией, требующей нестандартных решений, крайне негибки. Они могут действовать только в соответствии с правилами. Аналогично люди, которые стремятся принимать только незапрограммированные решения (даже когда стандартное решение очевидно), также не отличаются гибкостью. Они постоянно «заново изобретают колесо». Их поведение запрограммировано на то, чтобы быть незапрограммированным. Такие люди быстро устают сами и утомляют всех вокруг».⁶⁴

Время от времени для решения разнообразных задач могут потребоваться и нестандартные решения, но менеджеры стараются свести количество подобных решений к минимуму, чтобы максимально увеличить предсказуемость результата.

Например, продавцы-консультанты, которые ходят по домам или офисам, предлагая свой товар. Их речь абсолютно запрограммирована. Если вдруг перебить их речь, им приходится все начинать сначала. То же может быть справедливо и в отношении сотрудников производственных подразделений: инженеров, менеджеров по производству, операторов станков. Их готовят к запрограммированным решениям. Административные решения также по большей части стандартны и основаны, как правило, на внутренних правилах или нормативах организации.

Чем выше сотрудник поднимается по иерархической лестнице, тем чаще ему приходится принимать нестандартные решения из-за того, что информации становится все меньше и она менее структурирована.

Чем выше позиция человека в типичной корпоративной иерархии, тем больше от него требуется незапрограммированных решений. Принцип Питера

⁶⁴ Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. пер. с англ. Натальи Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. с. 174.

(в соответствии с которым человек поднимается в иерархии ровно до того уровня, который соответствует его некомпетентности)⁶⁵ можно проанализировать с точки зрения баланса запрограммированных и нестандартных решений. Поднимаясь на более высокий уровень, человек должен все более творчески подходить к принятию решений и быть готовым брать на себя все больший риск. Соответственно, менеджеры после повышения нередко перестают справляться с новыми обязанностями, потому что им не хватает творческих способностей, а также из-за боязни риска.

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.

Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Г. Минцберг.⁶⁶

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». Докторр Йонас Сок, открывший поливакцину, констатирует; «Интуиция – это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня на сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она – мой партнер». Пол Кук, основатель и президент фирмы «Рейчем», занимающейся материаловедением, говорит, что почти все его решения интуитивны, а те крупные решения, о принятии которых ему пришлось сожалеть, не были основаны на интуиции.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Фирма с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреодолимой

⁶⁵ Питер Л. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось: Попурри; 2003.

⁶⁶ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Издательство: Дело, 2009 г. С.209.

случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

В целом интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Менеджер использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как менеджер ориентируется на старый опыт решения похожих проблем.

Примером, таких решений может быть, то когда, к примеру, человек делает выбор, что изучать – программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, он, скорее всего, примет решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету.

Суждение как основа управленческого решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде, что является основным достоинством запрограммированных решений.

Недостаток проявляется в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, менеджер при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Так как решения принимаются людьми, то их характер отражает особенности личности менеджера. В связи с этим различают уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения:

- Авторы импульсивных решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии как следует их проверить, оценить, уточнить.

- Инертные решения являются результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому они не оригинальны.

- Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез.

- Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

Хороший опыт менеджера приобретается благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основе негативного опыта – так называемых ошибок.

Если менеджер отказывается или увильивает от принятия решения, то это также является решением. Менеджеры должны понимать, что всякий раз, когда происходит изменение, проблема, они обязаны принимать решения, потому что сама проблема примет решение за них.

3.3. Процедура принятия и реализации управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему. Важно также отметить, что в процессе принятия решений необходимо осознать и признать тот факт, что какое-либо принимаемое решение имеет смысл и его осуществление выполнимо с заранее запланированными условиями.

Принятие решений, особенно управленческих, в сложных ситуациях требует тщательного анализа всех факторов и представляет собой многошаговый процесс, состоящий из последовательности взаимосвязанных этапов. Эти этапы описывают так называемый нормативный процесс принятия решений, который в литературе по теории управления обозначается также понятием процессуального инварианта, то есть некоторой стандартной и неизменной последовательности шагов, которые должен сделать любой руководитель, если он хочет принять рациональное решение.

Обычно процесс принятия управленческих решений охватывает три основных фазы: подготовка, принятие и реализация. Однако каждая из них представляет собой сложный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов. В настоящее время разработано много различных подходов к выделению этапов принятия управленческих решений.

Например, С. Оптнер в книге «Системный анализ для решения, деловых и промышленных проблем»⁶⁷ предложил методику решения проблем, состоящую из следующих этапов:

1. идентификация симптомов;
2. определение актуальности проблемы;
3. определение цели;
4. вскрытие структуры системы и ее дефектных элементов;
5. определение структуры возможностей, нахождение альтернатив;
6. оценка альтернатив;
7. выбор альтернативы;
8. составление решения;

⁶⁷ Оптнер С. «Системный анализ для решения, деловых и промышленных проблем». Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М. Советское радио. 1969 г. с. 45.

9. признание решения коллективом исполнителей и руководителей;
10. запуск процесса реализации решения;
11. управление процессом реализации решения;
12. оценка реализации и ее последствий.

С. Янг в работе «Системное управление организацией»⁶⁸ предлагает десять этапов принятия решений:

1. определение целей систем;
2. выявление проблем организации;
3. исследование проблем и постановка диагноза;
4. поиск решения проблемы;
5. оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
6. согласование решений в организации;
7. утверждение решения;
8. подготовка к вводу;
9. управление применением решения;
10. проверка эффективности решения.

Более поздние авторы, например, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури,⁶⁹ сокращают этот перечень, включая в него следующие «этапы рационального решения проблем организации»:

1. диагностика проблемы;
2. формулировка ограничений и критериев принятия решения;
3. определение альтернатив;
4. оценка альтернатив, выбор альтернативы;
5. реализация и обратная связь.

Предложенные различными авторами этапы принятия решений различаются в деталях, но в целом дают верное описание логики развития данного процесса, начиная с формулировки проблемы и постановки целей и заканчивая контролем результатов решения.

Обобщая известные методики, схематично рассмотрим следующие основные этапы принятия решений (рис.1). Представленные на рис.1 этапы отражают нормативную структуру процесса принятия управленческих решений и отвечают на вопрос: как надо принимать решения в сложных, проблемных ситуациях?

Каждый из представленных этапов состоит из нескольких фаз, требующих от управленца принятия важных вспомогательных решений. Однако в реальных ситуациях руководители организаций очень редко последовательно и в полном объеме «проходят» через все эти этапы. Данное явление хорошо известно в теории и практике управления как феномен расхождения нормативного и реального процессов принятия решений (табл.7).

⁶⁸ Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972, стр. 56.

⁶⁹ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. Издательство: Дело, 2009 г. С.203.



Рис.1. Процесс принятия решений⁷⁰

Таблица 7. Содержание этапов нормативного процесса принятия решений

Этапы принятия решений	Содержание этапов (что необходимо делать?)
1. Определение проблемы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить тип решаемой проблемы (проблема функционирования или развития организации). 2. Определить симптомы проблемы. 3. Собрать информацию о факторах, влияющих на эффективность организации. 4. Установить причины возникновения проблемы. 5. Выявить управляемые факторы, которые могут повлиять на решение проблемы
2. Постановка цели принятия решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулировать глобальную цель управления, достижение которой решает проблему. 2. Разделить глобальную цель управления на подцели и построить «дерево целей». 3. Сформулировать цели принятия решений. 4. Определить критерии выбора альтернатив.
3. Анализ факторов, влияющих на принятие решения.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить перечень всех факторов (переменных), влияющих на принятие решения. 2. Собрать информацию о значениях этих факторов и выявить среди них неопределенные факторы. 3. Установить природу, источники возникновения и диапазоны возможных значений неопределенных факторов. 4. Разработать модели влияния неопределенных факторов на организацию

⁷⁰ Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2006. С.124.

4. Разработка альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать исходное множество альтернатив (идей, гипотез, предположений), направленных на решение проблемы. 2. Определить множество допустимых решений. 3. Сократить число допустимых решений путем исключения «заведомо непригодных» альтернатив. 4. Определить множество эффективных решений (если это возможно)
5. Оценивание альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить состав атрибутов (показателей эффективности или качества) для оценивания альтернатив. 2. Определить тип шкалы для измерения каждого показателя. 3. Определить количественные и качественные показатели. 4. Тщательно продумать все возможные последствия каждой альтернативы и оценить их с помощью модели процесса реализации решений.
6. Выбор альтернативы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить тип задачи принятия решения. 2. Выполнить постановку задачи и разработать методы ее решения. 3. Сравнить все альтернативы между собой с учетом значений всех атрибутов и влияния неопределенных факторов. 4. Определить оптимальное или удовлетворительное решение
7. Реализация решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласовать решение с исполнителями и руководителями других организаций (или подразделений), заинтересованных в решении проблемы. 2. Утвердить принятое решение у вышестоящего руководителя (владельца проблемы). 3. Разработать план реализации решения. 4. Сформулировать задачи исполнителям, распределить полномочия, ответственность и организовать взаимодействие между ними. 5. Мотивировать исполнителей на выполнение поставленных задач. 6. Осуществлять текущий контроль процесса реализации решения.
8. Контроль результатов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Измерить фактические результаты (значения атрибутов) принятого решения. 2. Передать информацию о результатах руководителю, отвечающему за решение проблемы (если это необходимо). 3. Сравнить фактические и требуемые результаты между собой с учетом масштаба допустимых отклонений. 4. Оценить реальную эффективность деятельности организации

Рассмотренный процесс принятия решений представляет собой нормативный процесс принятия решений, который в действительности, как правило, отличается от того, как на самом деле принимаются управленческие

решения. Это различие проявляется в том, что, во-первых, некоторые этапы выполняются людьми неосознанно и автоматически или вообще пропускаются и, во-вторых, реальный процесс принятия решений носит итеративный характер, то есть имеют место постоянные возвраты на предыдущие этапы с учетом поступления новой информации.

Необходимость в принятии решения возникает только при наличии проблемы. Если бы проблемы не существовало, то в принятии решения не было бы необходимости.

Внешняя среда любой фирмы постоянно изменяется, а изменения порождают проблемы. Проблемы требуют решения, а решения вызывают еще больше изменений (рис.2).

Если изменения остаются, то остаются и проблемы. И чем больше масштаб и скорость изменений внешней среды, тем многочисленными и сложными будут проблемы, с которыми столкнется организация.

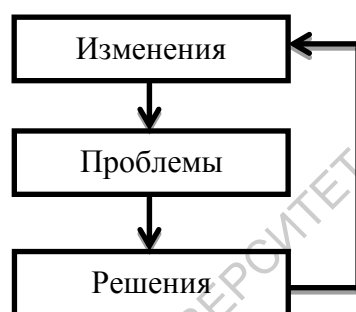


Рис.2. Взаимосвязь изменений, проблем и решений⁷¹

Менеджеры не должны думать, что им постоянно придется решать все возможные проблемы. Когда набор одних проблем будет решен, ему на смену придет новый. Фирмы перестанут сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений, а это произойдет, лишь, когда фирма перестанет функционировать.

Если фирма успешно функционирует, значит, она решает проблемы, если фирма развивается – значит, она приобретает навыки решения все более сложных проблем. Поэтому цель менеджмента состоит в решении сегодняшних проблем и в готовности к решению проблем, которые возникнут завтра. Это необходимо, потому что во внешней среде постоянно происходят изменения. Никакого управления не требуется там, где нет проблем, а проблем у фирмы не станет только тогда, когда она перестанет функционировать.

Существуют два подхода к определению понятия «проблема».

Во-первых, проблема понимается как расхождение между действительным и желаемым при неизвестных способах преодоления этого расхождения. В жизни организаций такие проблемы возникают, если фактические результаты их деятельности не соответствуют требуемым или,

⁷¹ Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2014 г. С.9

другими словами, когда цели деятельности организации не достигнуты. Примером подобных проблем является уменьшение ниже допустимого уровня таких показателей, как прибыль, объем продаж, качество товаров или доля фирмы на рынке. Будем называть их проблемами функционирования организации.

Во-вторых, проблема часто понимается как потенциальная возможность. В этом смысле проблема означает расхождение между действительным и потенциально возможным при неизвестных способах преодоления этого расхождения. В жизни организаций такие проблемы возникают, если фактические результаты их деятельности ниже, чем потенциально возможные. Называются они проблемами развития организации.

Чтобы решить проблему, ее необходимо определить. Определение проблемы это сложная процедура, которая, в свою очередь, состоит из нескольких фаз и требует принятия промежуточных решений. Среди этих фаз выделяют две основные – выявление и диагноз проблемы.

Первая фаза – выявление проблемы, то есть определение ее симптомов. Понятие «симптом» означает некоторый признак, который указывает на появление проблемы и понимается как отклонение реальных оценок показателей эффективности организации от желаемых или потенциально возможных значений. Например, к типичным симптомам проблем функционирования коммерческих организаций относятся низкие значения прибыли, объема продаж, качества товаров, производительности труда или, напротив, высокие издержки и текучесть кадров. Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не отвечает на вопрос о причинах ее возникновения. Дело в том, что любой симптом может быть обусловлен многими факторами, влияющими на эффективность организации.

Например, объем продаж фирмы может уменьшиться вследствие изменения потребительского спроса или снижения качества товаров, которое, в свою очередь, зависит от квалификации рабочих, организации их труда, качества и технологий обработки используемых материалов. Поэтому после определения симптомов следует избегать импульсивных решений и поспешных действий для немедленного устранения проблемы. Чтобы определить истинные причины «болезни» своей организации, руководитель должен глубоко проникнуть в суть проблемы, изучив реальное состояние дел и влияние всех факторов на организационную эффективность.

Поэтому необходима вторая фаза – диагноз проблемы, то есть установление причин ее возникновения. Поскольку в общем случае проблема понимается как снижение эффективности организации, то ее причину следует искать среди факторов, которые влияют на эффективность операций в организации. Существуют три группы таких факторов: качество ресурсов, способы и условия их применения. Сбор полезной и достоверной информации о значениях этих факторов и составляет сущность процесса диагноза проблемы. Эта информация требуется для того, чтобы установить конкретный перечень факторов, послуживших причиной появления проблемы, и выделить

среди них управляемые факторы, из которых будет формироваться множество альтернатив для принятия решения.

Например, причиной снижения объема производства на предприятии могут быть устаревшее оборудование (качество ресурсов), нерациональная организация процесса производства (способы применения ресурсов) или низкая надежность поставщиков (условия применения ресурсов).

В зависимости от того, что на самом деле является причиной проблемы, в дальнейшем могут быть приняты решения о замене оборудования, оптимизации производственных операций или выборе новых поставщиков. Таким образом, конечная цель диагноза – выявить управляемые факторы, на которые должен повлиять руководитель, чтобы решить проблему.

Важно уяснить, то обстоятельство, согласно, которому любая управленческая проблема должна рассматриваться как система, имеющая процессы (симптомы) появления, преобразования (решения) и развития (выхода системы). Если игнорировать саму проблему или ее симптоматику, то она может перерасти в более сложную проблему.

Управленческие проблемы классифицируются по следующим признакам:

- степень важности и срочности. Как правило, самые важные проблемы являются и наиболее срочными;
- масштабы последствий, в случаях принятия или непринятия решений, и численность организаций и лиц, которых затрагивают данные проблемы;
- возможность решения проблемы с наименьшими затратами и в оптимальные сроки;
- степень риска, связанного с решением данной проблемы, и возможность возникновения новых проблем на этой основе;
- степень структуризации и формализации, возможность выразить проблему в количественных и качественных показателях и т. д.

Кроме того, проблемы могут различаться по способам их разработки:

- безальтернативный, когда путь решения проблем только один, других вариантов решения нет;
- многовариантный, когда проблему можно решить двумя и более способами;
- в случаях, когда ни один из способов не может дать положительного ответа на вопрос, как разрешить проблему, здесь применяют комбинационный способ. Он заключается в том, что проводится комбинирование отдельных частей и способов решения проблем, не противоречащих друг другу. В целом это основа для последующего поэтапного решения проблемы.

Виды проблем рассматриваются по следующим критериям:

- стратегические, направленные на формирование базы стратегических данных, их уяснение, изучение, оценку и практическое использование;
- тактические, разрешение которых происходит в более короткие сроки, чем стратегические;
- долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, текущие;

- по уровням руководства – высшего, среднего и низового звеньев управления.

Для успешного управления необходимо ранжировать проблемы по приоритетности. Приоритетность проблем определяется для того, чтобы выявить их взаимовлияние, важность и срочность. Отбор приоритетных проблем для их решения не позволяет распылять силы и средства на решение маловажных проблем, тесно не связанных с другими.

Отбор приоритетных проблем может быть осуществлен на основе экспертных оценок методом ранжирования или методом непосредственного оценивания, то есть бальным способом (табл.8).

Таблица 8. Форма использования экспертного метода бальных оценок для отбора приоритетных управленческих проблем (диапазон оценки 0-10 баллов)⁷²

Название управленческой проблемы	Важность проблемы	Наличие взаимосвязи с другими проблемами	Неотложность проблемы	Тенденция развития проблемы
1	2	3	4	5
1...				
2...				
3...				
4...				

В последней графе таблицы 7 для каждой проблемы менеджер-эксперт дает качественную, а не бальную оценку, так как тенденция развития проблемы усиливается со временем или ослабевает.

Следующий важный этап после определения проблемы – это постановка цели принятия решения. Цель, которая преследуется при выборе альтернативы, должна быть направлена на достижение более общей или глобальной цели управления, которая понимается как обеспечение максимальной или требуемой эффективности организации. Цель управления должна формулироваться так, чтобы ее достижение полностью решало возникшую проблему.

Например, если проблема заключается в низкой прибыли предприятия, то цель управления формулируется как обеспечение ожидаемой прибыли не ниже, чем требуемое значение. Однако достижение этой общей цели может потребовать принятия многих решений. Так, в результате диагноза проблемы могут быть установлены две причины снижения прибыли – уменьшение, как объема производства, так и объема продаж товаров. Каждая из этих причин представляет самостоятельную под проблему, для решения которой необходимо сформулировать соответствующую подцель. Тогда общая цель

⁷² Мишин В.М. Исследование систем управления. Издательство: Юнити-Дана. Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент. 2010 г. С.431.

управления распадается на две подцели – обеспечение требуемых значений объемов производства и продаж. Каждая под проблема, в свою очередь, также может иметь несколько причин. Поэтому соответствующие подцели разделяются на еще более конкретные и частные цели, достижение которых решает «вышестоящую» проблему. Этот процесс называется построением «дерева целей» и продолжается до тех пор, пока лицо принимающее решение (ЛПР) доберется до «корней» исходной проблемы, то есть ее первопричин.

Например, если установлено, что причинами снижения объема производства служат устаревшее оборудование и плохая организация производственного процесса, то сформулированная выше цель разделяется на две частные подцели – обеспечить требуемое качество оборудования и требуемую эффективность производственных операций. Вместе с тем снижение объема продаж может быть обусловлено неэффективной рекламой производимых товаров. Для устранения этой причины формулируется еще одна частная цель управления – обеспечить требуемую эффективность рекламных кампаний. Следовательно, в этом примере исходная проблема имеет три причины, каждой из которых соответствует некоторая частная цель управления.

Если эти цели далее не разделяются, то каждая из них рассматривается как цель принятия решения, которая формулируется с помощью одного или нескольких критериев выбора. Критерий выбора это требование, которое предъявляется к свойствам альтернатив. Каждый критерий выбора располагается на самом нижнем уровне иерархии и представляет собой некоторую «простейшую» цель в том смысле, что она рассматривается как неделимая на более простые элементы.

Например, качество оборудования, по мнению ЛПР, должно удовлетворять двум критериям – требуемая надежность и требуемая производительность. К эффективности процесса производства можно установить требования по таким свойствам, как объем выполненных работ, издержки и затраты времени. И наконец, способы проведения рекламных кампаний должны обеспечивать требуемую интенсивность обращений со стороны возможных покупателей при допустимых затратах финансовых средств, расходуемых на рекламу. Таким образом, чтобы устранить исходную проблему, мы формулируем три цели принятия решения, для достижения которых решаем три задачи: выбора нового оборудования, оптимизации производственного процесса и выбора способа проведения рекламной кампании. Каждая из этих задач состоит в принятии управленческого решения, которое должно удовлетворять сформулированным выше критериям выбора.

Если цель принятия решения определена, то необходимо уяснить, какие факторы могут содействовать или, наоборот, помешать ее достижению. Все факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, можно разделить на две группы – личностные и ситуационные.

Анализ личностных факторов. Решение этой задачи направлено на выявление психических состояний и индивидуальных свойств личности ЛПР. В настоящее время разработано большое количество разнообразных методик, которые позволяют проводить диагностику психических состояний, индивидуальных особенностей психических процессов (ощущений, восприятия, памяти, мышления, внимания и других), темперамента, характера, общих и специальных способностей, направленности личности. Современные методы психодиагностики обеспечивают своеобразную психологическую поддержку ЛПР и помогают ему лучше понимать свое поведение, особенности психики и с этой точки зрения более осознанно подходить к принятию управленческих решений.

Анализ ситуации принятия решения. Решение этой задачи проводится в несколько этапов. Во-первых, необходимо определить перечень всех внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на последствия принимаемых решений.

Во-вторых, необходимо собрать информацию об этих факторах и определить их значения. При этом под значениями факторов понимаются не только количественные, но и качественные оценки переменных, описывающих эти факторы. Например, темпы инфляции, дефицит бюджета, нормы налогообложения, цены на материальные и природные ресурсы, ожидаемый уровень спроса на продукцию – это количественные оценки. Вместе с тем большинство факторов оценивается только качественно. К ним относятся изменения политической ситуации, правовые ограничения, появление новых технологий, стратегии поведения конкурентов и многие другие.

В-третьих, если значения каких-либо факторов определить не удастся, то их следует отнести к разряду неопределенных. Поэтому на данном шаге необходимо выявить все неопределенные факторы, которые приводят к тому, что каждая альтернатива имеет не один, а несколько возможных исходов.

В-четвертых, необходимо выполнить анализ неопределенности, сопровождающей процесс принятия решения. Для этого требуется установить источники и природу неопределенных факторов. В результате такого анализа все факторы разделяются на классы в зависимости от источника (факторы поведенческой или природной неопределенности) и природы неопределенности (случайные или неслучайные факторы).

И в-пятых, для каждого из неопределенных факторов необходимо установить диапазон его возможных значений. Как указывалось ранее, отличительной чертой любых неопределенных переменных является то, что ЛПР не может достоверно указать, какие значения они принимают. В таких ситуациях ЛПР выдвигает лишь предположение о некотором диапазоне, внутри которого может находиться действительное значение фактора.

Этап разработки альтернатив необходим для формирования исходного множества вариантов, предъявляемых для выбора. Обычно сформулированная цель принятия решения может быть достигнута разными способами, из

которых требуется выбрать наилучший или хотя бы достаточно хороший. Возможные способы достижения поставленной цели называются альтернативами. Поскольку принятие решения это выбор альтернативы, то для существования самой задачи принятия решения необходимо наличие, по крайней мере, двух альтернатив.

К множеству альтернатив предъявляются противоречивые требования. С одной стороны, это множество «заполняет пустоту» между существующей проблемой и желаемым результатом выбора. Поэтому оно должно быть как можно более широким, чтобы обеспечить ЛПР свободу выбора решений и свести к минимуму возможность «упустить» наилучшее решение проблемы. В идеале желательно выявить все возможные способы действий, позволяющие устранить причины проблемы и достигнуть цель управления организацией. С другой стороны, знания и способности людей, а также ресурсы и время, отводимые на принятие решения, всегда ограничены. Поэтому множество альтернатив должно быть обозримым для ЛПР и, следовательно, достаточно узким, что позволит выполнить сравнительную оценку альтернатив быстро и экономно. Как показывает практика, обычно для серьезного рассмотрения руководители ограничивают число вариантов выбора всего несколькими альтернативами, которые представляются им наиболее интересными и желательными.

Для удовлетворения этих требований при формировании множества альтернатив целесообразно придерживаться следующих рекомендаций.

Во-первых, путем анализа всех ограничений необходимо выделить множество допустимых решений.

Во-вторых, множество допустимых решений может оставаться достаточно обширным, что затрудняет анализ и сравнение альтернатив. Поэтому это множество подвергается дальнейшему сокращению путем исключения таких вариантов, которые, по мнению ЛПР, «очевидно непригодны» с точки зрения цели принятия решения. Обычно для этого ЛПР использует интуицию, логические суждения или эвристические правила.

В-третьих, среди оставшихся альтернатив следует исключить такие, которые на первый взгляд заслуживают внимания, но при более детальном анализе оказываются заведомо хуже, чем какое-либо другое решение. Обычно для выявления этих альтернатив ЛПР оценивает различные свойства рассматриваемых вариантов и удаляет те из них, которые по всем показателям «не лучше» и хотя бы по одному показателю «хуже», чем некоторое допустимое решение. Действуя таким способом, часть альтернатив также можно удалить. Оставшиеся альтернативы называются эффективными, и только среди них следует искать оптимальное или удовлетворительное решение.

Подобная трехфазная процедура формирования исходного множества альтернатив является циклической, то есть предполагает возврат к «старому» в случае появления новых идей, получения дополнительной информации о

проблеме, изменения предпочтений ЛПР или выявления противоречий в его суждениях.

Полезными инструментами для разработки альтернатив могут стать метод поиска идей, мозговая атака, синектика, ликвидация тупиковых ситуаций и морфологический анализ.

После разработки списка всех альтернатив следует переходить к их оцениванию. Под оцениванием понимается процесс получения оценок, т.е. некоторых значений, которые показывают уровень или «силу» различных свойств альтернатив, предъявляемых для выбора. Каждая альтернатива обладает определенным набором свойств, называемых атрибутами. Эти свойства характеризуют достоинства и недостатки альтернатив либо их общую ценность для ЛПР. Следовательно, чтобы сравнить альтернативы между собой и принять решение, ЛПР должно получить оценки всех или наиболее важных атрибутов.

Оценки альтернатив могут быть частными и общими, объективными и субъективными, прямыми и косвенными, количественными и качественными.

Частные оценки – это значения частных показателей эффективности или качества, характеризующих отдельные свойства альтернатив.

Общие оценки – это значения обобщенных показателей или функций полезности, которые характеризуют предпочтительность альтернатив в целом с учетом всех достоинств и недостатков, т.е. частных оценок этих альтернатив.

Объективные оценки получают путем измерений, вычислений, проведения экспериментов, т.е. с помощью «объективных» моделей реальных процессов и явлений.

Субъективные оценки – это суждения человека или группы людей, которые выносятся с помощью их знаний, опыта, интуиции, умозаключений, то есть собственной «субъективной» модели сложившейся ситуации. Поэтому на получение субъективных оценок сильно влияют память, мышление, восприятие человека и другие психические процессы.

Прямые оценки получают путем непосредственного измерения значений атрибутов с помощью приборов или субъективных суждений человека. В этом случае говорят об использовании первичных измерений для оценивания альтернатив.

Косвенные оценки получают с помощью формул, алгоритмов, имитационных моделей, логического вывода, позволяющих определить значения атрибутов на основе известных величин, полученных первичными измерениями.

Количественные оценки – это значения атрибутов, выраженные в шкале интервалов, шкале отношений или абсолютной шкале. Другими словами, для получения количественных оценок показателей эффективности или качества используется любая метрическая шкала.

Качественные оценки – это значения атрибутов, выраженные в номинальной или порядковой шкале. Качественные оценки обычно

представляются на естественном языке или в виде баллов, соответствующих различным уровням того или иного свойства альтернатив.

Если проблема была правильно определена, четко сформулирована цель принятия решения, получены оценки всех вариантов, то принять решение сравнительно легко. Для этого ЛПР просто выбирает альтернативу, которая, с его точки зрения, имеет наиболее благоприятные последствия. Однако легкость и очевидность выбора, как правило, обманчивы. В сложных ситуациях каждая альтернатива обладает множеством атрибутов, характеризующих ее качество или эффективность. Поэтому последствия возможных решений обычно оцениваются по многим показателям, и нахождение разумного компромисса между их значениями является непростой задачей для человека. Кроме того, значительные трудности в принятии решений создают неопределенные факторы, влияющие на результат выбора.

В этих условиях шансы на успех существенно повышаются за счет применения специальных методов анализа решений. Эти методы создаются для того, чтобы помочь ЛПР разобраться не только в проблемной ситуации, но и в себе самом, уяснить свои предпочтения и найти компромисс между желаемым и возможным. Методы принятия решений являются важным вспомогательным средством ЛПР и аналитиков. Говоря об их практическом применении, нужно учитывать объективную потребность ЛПР в поиске наилучших вариантов решений. Эта потребность, как правило, появляется в новых или уникальных ситуациях, когда у ЛПР имеется неполная информация и отсутствует опыт решения возникающих проблем. В таких ситуациях, когда выбор не очевиден и не «запрограммирован», методы принятия решений помогают найти альтернативу, которая удовлетворяет заданным критериям выбора, отражающим цель принятия решения. При этом в большинстве случаев люди отказываются от поиска оптимальных решений из-за нехватки времени и отсутствия необходимой информации. В силу этих ограничений руководители организаций и подразделений чаще всего склоняются к «удовлетворяющему» поведению и выбирают направление действий, которое является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

Реализация принятых решений. Процесс принятия решения не заканчивается после выбора альтернативы. Решение – это результат творческого мышления человека, модель его будущих действий. Однако для достижения поставленной цели любое решение должно быть реализовано. На этапе реализации из интеллектуальной концепции, представленной на бумаге или в сознании руководителя, решение превращается в конкретное действие. Реализация решения – это некоторая операция, направленная на достижение цели организации. Причем проведение этой операции может потребовать принятия множества других решений, обеспечивающих выполнение «главного» решения. Первым шагом на пути реализации любого управленческого решения является его согласование и утверждение.

Эффективность процесса реализации решения повысится, если оно будет признано теми людьми, которых оно затрагивает. Однако признание

решения редко достигается автоматически. Поэтому необходимым условием реализации является согласование управленческих решений, которое представляет собой процедуру достижения признания другими людьми предлагаемого решения проблемы. Любое решение должно быть признано двумя группами людей:

- ✓ руководителями других подразделений и организаций, на деятельность которых может повлиять данное решение;
- ✓ исполнителями (подчиненными), которые будут его выполнять.

Многие руководители организаций, пользуясь законной властью, пренебрегают этим фактором, отдавая распоряжения и требуя их исполнения, не советуясь со своими подчиненными и не убеждая их в правильности своего решения. Такой подход совершенно оправдан в условиях дефицита времени или в случае принятия запрограммированных решений. Тем не менее, шансы на успешную реализацию любых решений значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Если подчиненные не участвуют в подготовке того или иного решения, то у них возникает чувство отчуждения, связанное с тем, что это решение подготовлено другими людьми. Поэтому большую роль в деятельности руководителя играет не только разъяснение отдаваемых распоряжений, но и личное влияние на подчиненных путем их убеждения и привлечения к процессу подготовки управленческих решений.

Если полномочия по принятию решения были переданы ЛПР от владельца проблемы (вышестоящего руководителя), то принятое решение должно быть утверждено. Утверждение – это одобрение решения теми лицами, которые имеют на это право и несут юридическую ответственность за последствия этого решения.

Лицо, утверждающее решение, может использовать одну из четырех возможностей, а именно:

1. одобрить решение;
2. отвергнуть его;
3. потребовать дополнительную информацию;
4. предложить продолжить анализ проблемы.

Если руководитель удовлетворен, то он подпишет решение и вернет его в аппарат управления (штаб), который доведет решение до всех участвующих в его исполнении подразделений. Если процесс принятия решения был выполнен правильно, то утверждение решения обычно становится формальностью.

Реализация решений требует от руководителей выполнения всех функций управления организацией (планирования, организации деятельности, мотивации и контроля) с помощью основных «связующих» процессов (руководства, принятия решений и обмена информацией).

Принятые решения, даже если они верны, не всегда реализуются так, как было задумано. Как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Возникает вопрос: как руководителям организаций удастся

определить, достигли они своих целей или нет, и как они обнаруживают свои ошибки и ошибки подчиненных? Реальная оценка степени достижения цели выбора достигается с помощью контроля. Контроль – это процесс измерения фактических значений показателей эффективности, используемых для оценивания альтернатив. Без контроля начинается хаос и координировать деятельность отдельных людей, групп и организации в целом становится невозможным. Контроль обеспечивает достижение поставленной цели и является неотъемлемым этапом процесса принятия управленческих решений.

На практике очень сложно реализовывать решения, так как принять хорошее решение, значит сделать организацию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Хороший опыт приобретается благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основе негативного опыта – так называемых ошибок. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. Идеальный руководитель действует в абсолютном неведении.

Если менеджер отказывается или увиливает от принятия решения, то это также является решением. Менеджеры должны понимать, что всякий раз, когда происходит изменение, проблема, они обязаны принимать решения, потому что сама проблема примет решение за них. Принятие решения необходимо, но оно оказывается недостаточным, так как принятое решение должно быть реализовано на практике.

Для успешного управления необходимо принимать правильные решения и эффективно их реализовывать. Менеджмент фирмы не сможет обеспечить надлежащее управление, если будет хорошо реализовывать плохие решения и плохо – хорошие.

Принятие решения и его реализация необходимы для того, чтобы решить проблему. Если менеджер хочет решить проблемы и обеспечить успешное управление, то он должен принимать правильные решения, а затем добиваться их эффективной реализации.

Если менеджер будет следовать инструкциям о том, как принимать хорошие решения, то эти инструкции ослабят его усилия по эффективной реализации решений. Если он будет следовать инструкциям по эффективной реализации, то они ослабят его возможности принятия хороших решений.

Менеджеры должны принимать решение и обеспечивать его реализацию, демонстрировать непредубежденность и непоколебимость в разные периоды времени. Чем качественнее управленческое решение и чем эффективнее его реализация, тем лучше будет осуществляться управление. В этом случае процесс управления будет всеобъемлющим, универсальным и свободным от оценочных суждений.

Глава 4. Управленческая информация и ее движение

4.1. Понятие и классификация управленческой информации

Любой менеджер при осуществлении своей управленческой деятельности руководствуется разнообразной информацией. Руководитель сообщает своим подчиненным информацию, необходимую для выполнения их работы. В свою очередь подчиненные представляют руководителю отчеты о выполненной работе. Разные подразделения организации и отдельные работники передают друг другу разнообразную информацию, без которой организация не может существовать и функционировать.

С одной стороны, информация является предметом управленческого труда, т.е. это то, на что направлены трудовые усилия менеджеров. При этом они могут собирать информацию, обобщать ее, производить различного рода расчеты, осуществлять анализ собранных данных и т.п.

С другой стороны, результат труда менеджеров также представлен в виде информации. Так, в основе приказов, инструкций, распоряжений, служебных записок лежит информация, которую требуется довести до тех или иных сотрудников организации.

Процесс обмена информацией настолько важен для жизни организации и осуществления управленческой деятельности, что все управление организацией как раз и является непрерывным процессом ее сбора, обработки, хранения и распределения.

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений, о процессах, протекающих внутри организации и в ее окружении, уменьшающих неопределенность управления и принятия решений.

Также под управленческой информацией понимается набор фактов, которые могут быть полезны при разработке и реализации управленческих решений.

Потребность в управленческой информации определяется содержанием и повторяемостью решаемых задач; пониманием их людьми; имеющимися у последних знаниями, опытом, образованием – чем они выше, тем меньше сотрудники нуждаются в дополнительной информации.

Управленческая информация должна не просто соотноситься с задачами руководителя, но и подходить к применяемым моделям управленческих процессов или сочетаться с ними. Управленческая информация должна быть значимой. Она является таковой лишь в том случае, если может влиять на принимаемые решения. Для того чтобы быть информативными, данные должны обладать потенциалом для расширения кругозора по принимаемым решениям.

Источниками управленческой информации могут быть:

- вышестоящее руководство, подчиненные им руководители и органы управления;
- средства массовой информации;

- информационные системы;
- периодическая печать;
- образцы техники и техническая документация;
- справочники, бизнес-документы, фотоснимки, микрофильмы, показания приборов и др.

Значительную часть времени менеджеры уделяют работе с такими источниками информации, как: бухгалтерские отчеты, акты о ревизиях и проверках, итоги аудита, финансовые документы, сведения о движении кадров, поставках, объеме производства и сбыту.

Управленческая информация может быть объективной (факты, документы) и субъективной (мнения, суждения). По мнению американских исследователей Р. Акоффа и Ф. Эмери,⁷³ информацию по типу производимых ею изменений можно разделить на сообщения:

1. информирующего характера;
2. инструктирующего характера;
3. мотивирующего характера.

Управленческая информация имеет следующие характеристики:

➤ **Объем.** Среди качественных характеристик объема информации выделяют ее избыточность, недостаточность и достаточность:

Информационная избыточность об объекте управления в некоторых случаях может повысить качество решения, однако увеличивает время на его принятие и повышает стоимость информации. Если из «сырой» информации не выделять значимую и нужную, она может нанести вред, поскольку организации поглощают и распределяют все больше информации, однако качество ее снижается.⁷⁴ Тем не менее, для принятия важных решений иногда требуется дублирование информации, т.е. создание информационной избыточности.

Напротив, недостаток информации затрудняет выработку правильного решения и увеличивает степень риска. Недостаток информации часто создается искусственно из-за монополизации различных сведений, которая проявляется в двух направлениях:

1. обоснованное или необоснованное засекречивание части необходимых сведений;
2. стремление отдельных лиц или организаций монопольно обладать информацией для повышения своего социального и материального статуса.

Решение проблемы недостатка информации может состоять в демократизации информационных процессов, то есть в широком доступе всех

⁷³ Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – Перевод с английского: Г. Б. Рубальский, под редакцией И. А. Ушакова. – М., 1974. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/7083> (дата обращения 12.09.2017 г.)

⁷⁴ Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. – М.: Вершина, 2006. С. 42.

заинтересованных лиц к интересующей их информации через различные каналы.

Достаточный уровень информации является минимальным для менеджера объемом информации, при котором он может принять обоснованное управленческое решение. Современные руководители постоянно решают нелегкую для себя задачу: какую информацию и в каком объеме следует предоставлять ее тому или иному работнику.

➤ **Достоверность.** Во многих случаях достоверность зависит от порядка документооборота. Обычно, чем меньше людей принимают участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность. Следует также учитывать, что об одном и том же событии можно получить разную информацию в зависимости от методики ее сбора и обработки. В то же время достоверность зависит от времени прохождения информации. Например, даже абсолютно достоверная информация, пришедшая к менеджеру слишком поздно, может стать ложной из-за произошедшего изменения ситуации.

➤ **Стоимость информации.** Характеризуется уровнем затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения. Она квалифицирует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость.

➤ **Насыщенность информации.** Это соотношение полезной и фоновой информации. Полезная управленческая информация это информация, которая имеет непосредственное отношение к объекту управления. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной (деловой) информации за счет улучшения настроения, поднятия эмоционального уровня. Она может включать шутки, анекдоты, сведения о материальном и моральном стимулировании, вспомогательную и вводную информацию. Если фоновой информации нет, то полезная оценивается человеком как «сухая» и плохо воспринимается.

➤ **Открытость информации.** Это возможность ее предоставления различным категориям работников. Существует три уровня открытости информации:

1. секретная (корпоративная тайна) – отражает глобальные потребности организации и имеет ограничения на использование;

2. конфиденциальная (для служебного пользования) – выражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной информации относятся сведения о потенциале коммерческой организации (кадровом, технологическом, научном и т.п.);

3. публичная (открытая) – отображает потребности и интересы общества. Не имеет ограничений на использование.

➤ **Соответствие информации ценностным ориентирам деятельности человека и организации.**

Важно различать данные и информацию. Данные рассматривают как некий случайный набор отдельных фактов. Однако только тогда, когда

соответствующие данные отобраны, организованы и должным образом обобщены, создается управленческая информация.

Таким образом, управленческая информация должна отвечать определенным характеристикам с точки зрения ее объема, достоверности, стоимости, насыщенности, открытости, соответствия ценностным ориентирам организации. Именно от этих характеристик зависит качество принимаемых руководителями управленческих решений, направленность и точность их управленческих воздействий.

Управленческую информацию классифицируют по следующим признакам:

❖ по содержанию - кадровая, техническая, финансово-экономическая, правовая, общественно-политическая, природоохранная и др.;

❖ по назначению - для руководителей и исполнителей, для одноразовых действий и повседневного руководства, для внешнего или внутреннего пользования;

❖ по степени конфиденциальности - для общего пользования, служебного пользования, секретная, сверхсекретная особой важности, подлежащая разглашению через установленный срок;

❖ по степени достоверности - достоверная и проверенная, подлежащая дополнительной проверке, сомнительная, базирующаяся на домыслах и слухах;

❖ по степени готовности для пользования ею - первичная несистематизированная и необработанная, промежуточная, прошедшая предварительную обработку, и конечная, готовая для анализа и принятия решения по ней;

❖ по объему, источникам, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения и другим признакам.

Качество подготовки управленческой информации для практического использования определяется целым рядом факторов:

- кто готовит информацию;
- какое количество времени имеется для ее обработки;
- какова степень ее полноты;
- по каким критериям она оценивается;
- как и кем используется;
- какими техническими средствами передается и перерабатывается;
- насколько подготовлено высшее руководство к восприятию, адекватной оценке и умелому использованию

В любой организации для сбора информации должна быть разработана информационная система или информационная система управления (ИСУ). Основа ИСУ состоит в том, что процесс подготовки управленческих решений может быть сведен к алгоритмической последовательности. Для этого проблема, поставленная руководителем, должна быть четко структурирована в соответствии с правилами решения задачи. Там, где есть возможность структурирования проблемы, компьютер может применяться:

- для упрощения работы с обширными базами данных;
- для упрощения процедур функционального анализа и методов перевода данных в компьютерный вид для дальнейшей обработки;
- для стратегических целей управления, при разработке оптимизационных моделей или моделировании последствий предпринимаемых действий.

Без информации невозможен управленческий труд и совместная работа в условиях разделения труда. Обладание информацией означает обладание реальной властью, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать, так как ведь нехватка информации, как впрочем, и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

4.2. Этапы процесса коммуникации. Коммуникационные барьеры

Деятельность менеджера предполагает контакты с вышестоящим руководством и непосредственными подчиненными и обменом необходимой информацией. Только на этой основе руководители и подчиненные, работающие в организации, могут достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций, которая обеспечивает обмен информацией между ее членами.

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей.

Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль. **Коммуникация** (от лат. communicatio) буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми» - это процесс обмена информацией (идеи, факты, мысли, чувства и ценности) между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации.⁷⁵

Так же коммуникацию можно определить как специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания или это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.⁷⁶

⁷⁵ Лукичева Л.И. Управление организацией. – М. – 2004. С. 144

⁷⁶ Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – С.6

Коммуникации это важнейший элемент обеспечения эффективности управления, являющийся существенным составляющим в деятельности руководителя, поскольку коммуникации это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Коммуникации в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой организации. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важным в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

В связи с этим, высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения. Поэтому коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций.

Каждый менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации, тем самым реализуя свои роли в межличностных отношениях. Он участвует в информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности коммуникации и является связующим процессом.

Глубокое изучение коммуникаций в организации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Значение роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Коммуникативный процесс – процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией.⁷⁷ Коммуникативный процесс включает в себя динамическую смену этапов формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации в обоих направлениях при взаимодействии коммуникантов.

Основной целью любого коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е.

⁷⁷ Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – С. 24.

сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

Чтобы понять основные принципы осуществления процесса коммуникации в организациях, нужно уяснить принципиальные моменты этого процесса, то есть необходимо, по крайней мере, знать, кто сообщает информацию; по какому каналу ее можно получить; какова надежность этого канала и есть ли возможность успешно обработать и понять эту информацию. Только зная эти моменты, руководитель может использовать информацию для влияния на поведение подчиненных.

Согласно наиболее простой модели коммуникации акт коммуникации может рассматриваться только с точки зрения ответа на вопросы: кто сообщает, что сообщает, по какому каналу проходит сообщение, кому и с каким эффектом. Эта модель характерна для рациональной школы изучения организации. Здесь не придается значения содержанию сообщения, особенностям канала передачи, возможностям понимания сообщения и возможным искажениям информации в процессе коммуникации.

Недостатки подобного упрощенного взгляда на процесс коммуникации в известной степени исправлены американскими исследователями коммуникаций К. Шенноном и У. Уивером. В своих работах по теории информации они представили основные компоненты процесса коммуникации в виде схемы на рис. 3.



Рис. 3. Основные компоненты процесса коммуникации (по К. Шеннону и У. Уиверу)⁷⁸

Данная схема коммуникационного процесса является более содержательной. Она пригодна только для жестко формализованных структур, где информация предельно проста, понятна и протекает только в одном направлении.

Для дальнейшего изучения важно представить универсальную схему коммуникации, применимую во всех ситуациях управления. Такую коммуникационную модель предложил немецкий ученый В. Трамм. В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме

⁷⁸ Shannon K., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. – Urbana: University of Illinois Press, 1949. – 117 p.

того, имеется канал обратной связи и выделен результат коммуникационного процесса (рис.4).

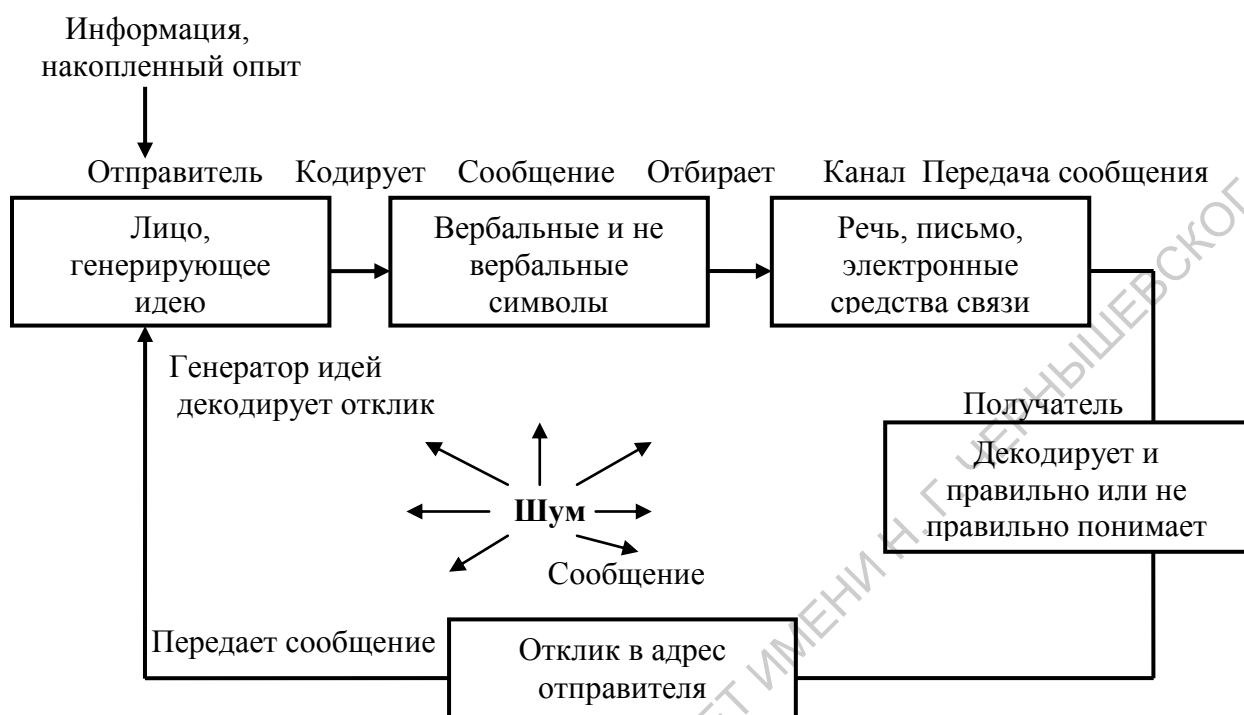


Рис. 4. Коммуникационный процесс с обратной связью⁷⁹

Рассмотрим содержание каждого из компонентов коммуникационного процесса.

Отправитель - создатель сообщения, тот, кто выдвигает какие-либо идеи (самостоятельно создает информацию) или аккумулирует уже имеющуюся информацию для дальнейшей передачи. Решая, какая значимая информация (идея) может стать предметом передачи, как ее закодировать, по какому каналу направить информацию, отправитель тем самым начинает процесс коммуникационного обмена. При этом очень важна ориентация отправителя на ситуацию, т.е. учет всех основных компонентов процесса коммуникации. В противном случае информация может либо не дойти до получателя, либо дойти до получателя в искаженном виде, либо не приниматься получателем.

Сообщение - подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов - слов, специальных знаковых символов, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д. В процессе кодирования (преобразования смысла идеи в символы) могут возникать проблемы, действие которых снижает эффективность процесса коммуникации. Например, отправитель составляет сообщение из символов, которые получатель не понимает, не встречал в своем прошлом опыте или неоднозначно трактует в контексте данного сообщения (т.е. отправитель не

⁷⁹ Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие студентов высших учебных заведений. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009. – 206 с.

настроен на язык, культуру получателя и это ведет к искажениям в понимании).

Канал передачи информации - средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. От качества канала передачи информации в коммуникационном процессе зависят понимание и принятие получаемой информации. Многое зависит от того, сможет ли руководитель настроиться на индивидуальную систему восприятия информации индивидом. При этом различают следующие каналы передачи информации: речевой канал; передачу письменных материалов; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.).⁸⁰

При выборе канала надо учитывать его совместимость с типами символов, используемых для кодирования информации, что поможет избежать деформации сведений, а также суть самого сообщения. Например, если надо проинформировать сотрудников о каком-либо нововведении в рамках всей организации, целесообразнее это сделать на общем собрании и использовать речевой канал, чем излагать суть дела каждому работнику по телефону.⁸¹

Получатель - лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Неправильная интерпретация часто обусловлена несхожестью языка, восприятия культуры, различия в интересах отправителя и получателя.⁸²

Результат (эффект) коммуникационного воздействия - изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

Обратная связь – это оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоении и согласии с ним. Обратная связь

⁸⁰ Кроме того, каналы в организации могут подразделяться на формальные, передающиеся по официальным каналам организации; неформальные - на основе горизонтальных связей (передача из подразделения в подразделение, слухи и т.д.).

⁸¹ Следует отметить, что в практической деятельности руководитель организации применяет, как правило, не один, а два или несколько каналов передачи информации для подчиненных, что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться проблемы. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает двойное толкование одного сообщения, а при сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

⁸² Многочисленные эксперименты подтверждают, что коммуникация в гомофильных парах (здесь гомофилия - сходство получателя и отправителя по определенным признакам: языку, образованию, социальному статусу и т.д.) обычно более эффективна, чем в гетерофильных (когда отправитель и получатель различны по указанным признакам), которые много времени затрачивают на понимание и обработку сообщения, а также на подготовку ответа.

позволяет отправителю не только узнать результат акта коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта.

Если результат передачи сообщения, достигнут то, говорят, что действует положительная обратная связь; в противном случае действует отрицательная обратная связь. Следует сказать, что налаживание обратной связи в организации - достаточно сложная задача. Особенно это касается вертикальных, властных коммуникаций при контроле через принуждение, когда получатель информации испытывает страх перед возможными санкциями и специально искажает сообщение, поступающее через каналы обратной связи.

Шум - то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически в каждом этапе передачи информации. Источниками шумов, затрудняющих точное понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, влияющие на ясность смысла при кодировании и декодировании, несхожесть в должностном статусе (различное видение целей и задач организации и ее подразделений), особенности культуры и языка.

В связи с этим одной из важных задач руководства организации и руководителей подразделений по формированию четкой системы управления, основанной на вертикальной коммуникации, является ликвидация шумов на всех этапах следования сообщения.

В любой организации существует многообразие видов коммуникаций, которые можно классифицировать следующим образом:

- по форме общения - вербальные и невербальные коммуникации;
- по субъектам и средствам коммуникаций - межличностные коммуникации и организационные (коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий);
- по каналам общения – формальные и неформальные;
- по организационному признаку (по пространственному расположению каналов): вертикальные и горизонтальные;
- по направленности общения: нисходящие и восходящие коммуникации (рис.5).



Рис.5. Виды коммуникаций в организации

Рассмотрим виды коммуникаций более подробно.

Вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования. Многие сотрудники организаций проводят в состоянии различных форм вербальных коммуникаций более 50% рабочего времени. Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации между всеми участниками коммуникативного процесса.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства **невербальной коммуникации** – это сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, манер и т.д. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Невербальные коммуникации полезны, но их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций,

строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – устное общение людей вербально или не вербально. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые были бы связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т. д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций. У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмы общаются, прежде всего, с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т. п.), а также проводя различные социологические опросы.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию. Это далеко не полный перечень примеров коммуникаций между организацией и ее внешней средой.

Внутренние коммуникации. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые внутри организации, между ее элементами (различными уровнями и подразделениями). Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Неформальные коммуникации. В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация,

проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций:

- большая скорость передачи информации;
- значительный объем аудитории;
- сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию 80 – 99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Виды слухов в организации основаны на следующих характеристиках, а именно по происхождению и на эмоциональной основе. По происхождению слухи бывают «спонтанными» и «сфабрикованные».

Спонтанные слухи не создаются специально, не имеют определенной цели, они лишь продукт ситуации и ее интерпретации. Сфабрикованные же слухи созданы специально, с какой либо целью. В основе последнего вида слухов лежит создание искусственного интереса. Это может быть специальная утечка информации от руководства, например, с целью проверить реакцию людей на предлагаемые нововведения в управлении организацией или с целью создать в коллективе новый эмоциональный настрой, сюда же можно отнести специальные слухи – клеветы на сотрудников.

По экспрессивной характеристике, составляющей тип эмоциональных состояний, отражаемых сюжетом слуха и типом доминирующей эмоциональной реакции, различают три типа слухов, характер которых достаточно ясно представлен в их обозначениях:

1. «Слух-желание», который представляет собой попытку выдать желаемое за действительное. Причем в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Примерами таким слухов являются: о приближающемся дне зарплате и ее повышении, о положительных изменениях в деятельности компании с приходом нового руководства или с привлечением новых инвестиций. Данный вид слухов не является таким малозначительным и безобидным феноменом, поскольку стимулируемые им ожидания закономерно сменяются фрустрацией, которая, в свою очередь, способна породить либо агрессивность, либо апатию, нарушая нормальное функционирование коллектива.

2. «Слух-пугало». Такой слух обычно выражает боязливое предвидение, каких – либо неприятных событий, в основе лежит страх. «Слухи – пугала»

часто возникают в периоды социального напряжения или организационного конфликта. Примеры: слухи о разорении, продаже компании, смене руководства, «массовых чистках», часто о причинах проведения аттестации. Данный вид слухов также не является безобидным, поскольку провоцирует сотрудников обсуждать предполагаемые последствия событий, готовиться к неблагоприятным изменениям и т.д. и эти действия происходят за счет основной деятельности, при этом снижая эффективность последней.

3. «Агрессивный слух» или «слух - разделитель» обычно основывается на предрассудках, и выражает собой резкое негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Например: «слухи о жадном руководителе», слухи о социальном, материальном статусе, сексуальной ориентации, распускаемые друг о друге двумя конфликтующими между собой сотрудниками или подразделениями. В основе этого слуха лежит неприязнь, презрение. Развитие этого вида слухов обычно способствуют повышению напряжения и конфликтности.

Слухи выполняют как ряд позитивных, так и негативных функций. Положительными функциями слухов являются удовлетворение комплекса сотрудников – это и потребность в безопасности, в общении, в признании, они иногда оживляют, поднимают настроение. Однако чаще слухи имеют негативные последствия. Они запутывают, сбивают с толку, искажают реальность, провоцируют панические настроения, тревогу, апатию.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако, лишь до определенной степени. Следует помнить, что возникновение слухов происходит вследствие недостатка информации, и большого объема сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Вертикальные коммуникации. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низовые, или по нисходящей. Таким образом, работникам организации сообщают о текущих задачах, изменении приоритетов, рекомендуемых процедурах, о новых стратегических и тактических целях, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.⁸³

⁸³ Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим, или *по восходящей*. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно повлиять на производительность. Коммуникации по восходящей также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях.

Таким образом, руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются *отношения между руководителем и подчиненным*. Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны:

- с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- с обеспечением вовлеченности в решение задач отдела;
- с обсуждением проблем эффективности работы;
- с достижением признания и вознаграждением с целью мотивации;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме;
- с оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией для координации задач и действий.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Таким образом, в дополнение к вертикальным коммуникациям, организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их

существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

В любом процессе коммуникации при передаче информации от одного субъекта к другому могут возникать определенные барьеры, которые препятствуют эффективной коммуникации.

Выделяют следующие типы **коммуникационных барьеров**:

- **Личностные барьеры** – это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника. Нередко они возникают в связи с разницей в образовании, расе, поле, социально-экономическом статусе участников коммуникаций.

- **Физические барьеры** – представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Физические барьеры - это неожиданный отвлекающий шум, который временно заглушает голос, передающий сообщения, расстояния между людьми, стены. Обычно участникам коммуникаций становится известно о возникновении такого рода барьеров, и они стремятся «преодолеть» препятствия.

- **Семантические барьеры** – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относятся, в частности, слова, действия.

- **Языковые барьеры** – появляются вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальное значение слов используемого языка, но и интерпретировать в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

- **Организационные барьеры** обусловлены характеристиками любой организации: число звеньев и ступеней управления, тип взаимосвязей между ними, распределение прав, обязанностей и ответственности в системе управления и т.д.

- **Различие в статусе** также является барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению или даже прерывает его.

- **Культурные барьеры** – возникают вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей и т.д. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

- **Временные барьеры** – возникают вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

• **Коммуникативные перегрузки** – препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

• **Нежелание делиться информацией.** Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят для того, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Все помехи и коммуникационные барьеры искажают передаваемый сигнал, поэтому отправителю важно убедиться в том, правильно ли понята получателем информация. А действие выше перечисленных коммуникационных барьеров, обусловлены невысоким качеством коммуникаций в организации. Данную проблему можно решить, если сконцентрировать на управлении коммуникациями часть организационного внимания и энергии. Однако на практике это делается редко. Отчасти потому, что не очень понятно, чем и как управлять. А в большей степени из-за того, что вопросы, связанные с человеческим фактором, оказываются последними в списке управленческих приоритетов.

4. 3. Коммуникационные сети, их виды и стили

Любой руководитель может отказаться в ситуации, когда разрушатся его коммуникационные связи с подчиненными. Это может произойти по следующим причинам:

- индивидуально-психологическое восприятие информации работниками, затрудняющее ее усвоение;
- расстройство каналов передачи информации, когда ее смысл расщепляется в зависимости от количества инстанций,⁸⁴
- множество коммуникационных барьеров.

Перечисленные причины образуют зону неуправляемости в коммуникационном пространстве организации. Минимизировать зону неуправляемости и устранить причины разрушающие коммуникации можно, только если каждый руководитель, отвечающий за определенные работы, четко представлял суть коммуникационного процесса и регулировал его, что в свою очередь предполагает управление коммуникациями.

Управление коммуникациями – это использование принципов, методов, средств и форм влияния руководства на содержание потоков информационного взаимодействия сотрудников и их групп в процессе общения с целью решения тактических и стратегических задач.

Управление коммуникациями должно обеспечить поддержку системы

⁸⁴ Здесь как раз и возникает эффект «испорченного телефона», где появляется непонимание, наделение сообщений новым содержанием или сокращение объема сообщений.

связи (взаимодействий) между сотрудниками, подразделениями, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей организации. Причем каждый сотрудник или каждое подразделение должны быть подготовлены к взаимодействию в соответствии с их функциональными обязанностями. Функция управления коммуникациями должны включать в себя следующие виды деятельности руководителей:

- Планирование системы коммуникаций - определение информационных связей как собственных, так и подчиненных, а также состава информации, сроки и способы доставки;
- Сбор и распределение информации - процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации идущей как снизу вверх, так сверху вниз;
- Оценка и отображение прогресса - обработка фактических результатов состояния работ, соотношение с плановыми и анализ тенденций, прогнозирование.
- Документирование хода работ - сбор, обработка и организация хранения формальной документации.

Для бесперебойной передачи управленческой и отчетной информации высшему, линейному руководству и подчиненным необходимо создать эффективные коммуникационные сети.

Коммуникационные сети – соединение, определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Каждый руководитель должен для себя определить, какой вид коммуникационной сети лучше всего подходит для его отдела и подчиненных, при этом он должен учесть, что данная сеть будет определять, кто и с кем взаимодействует.

При построении коммуникационных сетей менеджеры должны руководствоваться следующими моментами:

1. Обмен информацией идет гораздо интенсивнее внутри их отделов, нежели между ними;
2. Во всех отделах обмен информацией происходит по-разному. В данном случае руководители должны определить, в каких отделах сотрудники инициируют информацию, а в каких не инициируют и не принимают участия в данном обмене.⁸⁵
3. Формальная структура организации, которая оказывает решающее влияние на взаимодействие между организационными подразделениями и разными иерархическими уровнями.
4. Степень централизации и децентрализации.

Коммуникационные сети предполагают посылку и получение сообщений с целью полезного взаимодействия сотрудников организации на различных уровнях. Руководитель, строя коммуникационную сеть так, чтобы соединить определенным образом участвующих в коммуникационном

⁸⁵ Линейные руководители в данном случае выступают «привратниками», так как через них проходит практически вся информация.

процессе сотрудников с помощью информационных потоков. В какой-либо коммуникационной сети будет определенное количество способов, чисел и типов информации, который получит каждый работник, входящий в данную сеть.

Размеры отделов и подразделений любой организации ограничивают размеры коммуникационной сети. Например, коммуникационная сеть в отделе из 12 человек будет более разнообразной и сложной, чем в отделе из 5 человек.

Руководителем может создаваться сеть, в которой он может контролировать деятельность подчиненных (рис.6, 7, 8.).

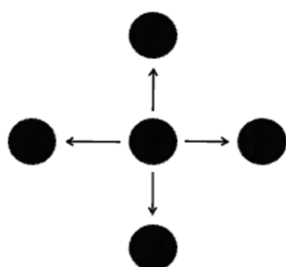


Рис. 6. «Звезда»

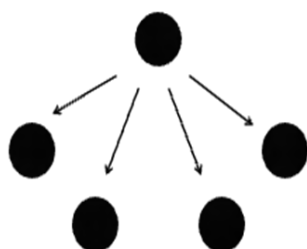


Рис. 7. Звезда

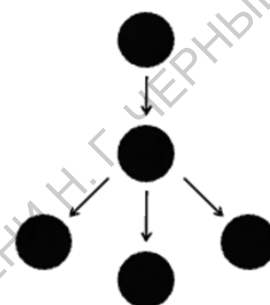


Рис. 8. «Шпора»

Представленные на рисунках 6, 7 и 8 коммуникационные сети являются первичными. В них руководитель контролирует деятельность подчиненных, так как есть единый центр в данных сетях, к которому стекаются все информационные потоки.

В представленных коммуникационных сетях руководитель:

- несет ответственность за работу сети;
- вся информация исходит от руководителя и к руководителю;
- позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информация может поступать одновременно всем участникам сети.

В «шпоре» появляется еще один уровень, который будет иметь реальную власть, так как идущая вверх и вниз информация проходит через этот уровень и может быть использована в своих корыстных интересах.

Для работников различных отделов, в основном принимающих творческие решения (отдел маркетинга, IT, отдел корпоративных стандартов, визуального мерчендайзинга, PR, рекламы) с успехом может создаваться коммуникационная сеть типа «Круг» (рис. 9).

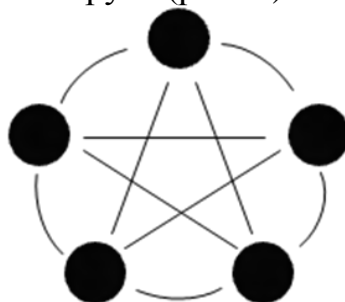


Рис.9. Коммуникационная сеть типа «Круг»

Во избежание искажения информации и снятия той напряженности, которая может возникнуть среди участников «Звезды» или «Шпоры», преимущество имеет сеть «Круг», так как она:

- формирует благоприятный морально-психологический климат в отделах и может обеспечить более высокую мотивацию и активность участников сети;
- способности каждого человека будут на виду, и появится заинтересованность, что бы проявить себя с лучшей стороны;
- способствует творческой работе.

На характер коммуникаций оказывает влияние выполняемое задание путем распределения внутри группы ролей, связанных с его выполнением. Коммуникации внутри группы идут тем интенсивнее, чем сплоченнее группа, а статус каждого ее члена определяет его место в коммуникационном процессе таким образом, что член с наивысшим статусом участвует в нем в наибольшей степени, а член с самым низшим статусом - в наименьшей. Наконец чисто физическое взаимное расположение работников (например, близость их рабочих мест) оказывает влияние на интенсивность общения.

Руководители, находящиеся на одном уровне иерархии (например, финансовый директор, директор по ценообразованию статистике, директор по маркетингу, директор по персоналу, а также рядовые сотрудники) общаясь между собой, также могут создавать коммуникационную сеть, (рис. 10).



Рис. 10. «Цепочка»

Если в данной сети произойдет сбой хотя бы в одном звене, тогда возникнет цепная реакция для всех остальных звеньев. На основании этого возможно построить такую коммуникационную сеть, которая дублировала бы информацию (рис. 11).

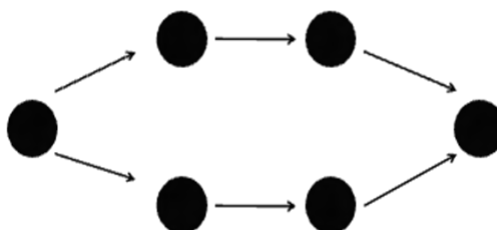


Рис. 11. «Дублирующая цепочка»

В данной сети при дублировании информации может происходить ее искажение, но ее получатель может сравнить содержание поступившей информации.

В другой цепочке информация может передаваться через большее число передаточных звеньев. Здесь важно, чтобы руководители сознательно выбирали тех людей, которые будут предавать сообщения (рис. 11).

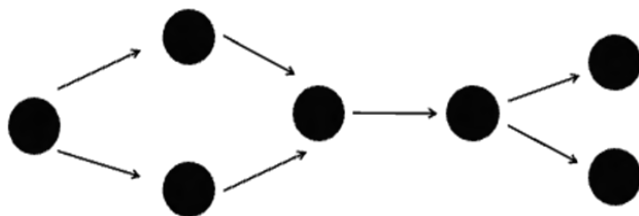


Рис.12. «Цепочка» с двумя передаточными звеньями

Кроме первичных коммуникационных сетей в организации существуют и вторичные коммуникационные сети (рис. 13,14,15).

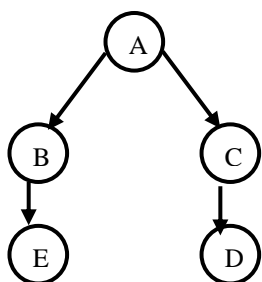


Рис.13. «Тент»

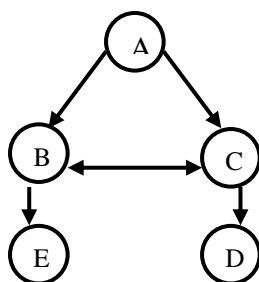


Рис.14. «Палатка»

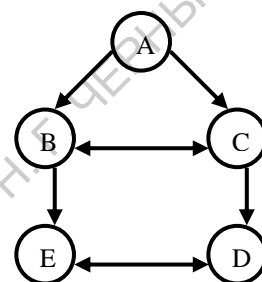


Рис.15. «Дом»

Во вторичных сетях типа «*тент*», «*палатка*», «*дом*» позиции В и С, Е и D находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях.

«*Тент*» – здесь две разные силовые линии идут от руководителя А, который организует и обрабатывает информацию. Это очень сильная и устойчивая сеть при условии четко определенной власти и ответственности. Здесь возникает минимум неформальных взаимодействий.

«*Палатка*» образуется, когда руководитель в позиции А решает, что его старшим подчиненным В и С выгоднее вместе заняться общими делами, прежде чем передавать их наверх. Верхние позиции А, В, С образуют замкнутую сеть – небольшой круг, с каналом между В и С.

«*Палатка*» может быть очень эффективной и действенной при условии четкого определения прав и обязанностей В и С. В противном случае возникает широкая область неопределенности или потенциальных разногласий, требуется постоянное вмешательство пункта А; производительность сети снижается.

«*Дом*» получается, когда возникает новый официальный канал Е-Д, это полностью замкнутая система. Возможна связь каждого пункта с другими точками по нескольким каналам. «*Дом*» имеет три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети и два малых – А, В, С и В, С, D, Е. С организационной точки зрения «дом» – самая уязвимая из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного пункта к другому передается информация.

Каждый руководитель в организации имеет свой собственный стиль общения (коммуникации). Коммуникационный стиль - это способ, с помощью

которого руководитель или подчиненный строит коммуникационные взаимодействия с другими.

В различных литературных источниках можно встретить немало разновидностей коммуникационных стилей, но, как правило, большинство стилей концентрируются вокруг четырех основных:

1. Стиль обвинения. Руководитель, который применяет этот стиль, пытается найти и ошибку и того, кого можно за нее обвинить Тон общения - отрицательный, обвиняемый «Это сделано неверно, вы допустили ошибки» - типовое выражение этого стиля. Подобный тон вызывает негативные чувства у подчиненного, и результаты редко бывают положительными. Обычно этого стиля надо избегать, но он может быть использован, когда ни один из других стилей недействителен или когда все факты – имеющиеся факты являются неявными.

2. Директивный стиль Руководитель указывает подчиненным, как им выполнять свою работу или решать определенные задачи. Обсуждение сведено к нулю, а коммуникация, как правило, - односторонняя. Фраза «сделайте это так\», - есть приказ директивного тона. Не следует путать этот стиль с положительным тоном инструктажа, что предполагает наличие обратной связи Директивный стиль является однонаправленным.

3. Стиль убеждения использует технику рассмотрения и одобрения информации. Вместо того чтобы приказывать подчиненным что-то делать, он представляет им сообщения для оценки и активного принятия. Сообщение может быть направлено на то, чтобы подчиненные захотели сделать то, что руководитель предлагает, потому что они сами это выбрали. Когда подчиненный сам делает выбор, повышается вероятность более благоприятного отношения к задаче, больший интерес в исполнении, чем при обвиняемом подходе или директивном стиле. Часто руководитель способен сформировать у подчиненного потребность представить план действий, который отвечал бы его желанию.

4. Стиль решения проблемы основан на поиске взаимного согласия сторон общение по поводу результативного действия, при этом часто достигается компромисс. Здесь нужна двусторонняя коммуникация. Идеи изучаются и принимаются совместно. Личностные качества тоже могут проявляться, но на результативное решение они не влияют так, как при трех первых стилях. Обсуждение, проведенные сторонами, могут привести к плодотворным планам действий и взаимодействиям. Кроме того, они способны привести к несогласию, путаницы и разочарованию, когда согласие не достигается. Этот стиль очень важен в случаях, когда нужно изменить поведение группы.

Стиль обвинения и стиль решения проблем, с точки зрения отправителя, практически противоположные, а директивный стиль и стиль убеждений – биполярные. Более того, обвинительный и директивный и стили не рассчитаны на получение ответной реакции, тогда как методы убеждения и решения проблем построены на взаимодействиях.

Стиль обвинения не всегда является плохим, как и стиль решения проблем не всегда является хорошим. В некоторых ситуациях необходимо давать указания, а иногда нужно и обвинять. Стиль решения проблем может быть утомительным, что отнимает много времени; этот стиль не является панацеей от всех проблем. Менеджеру необходимо владеть всеми стилями, зная их слабые и сильные стороны и уметь выбирать оптимальный стиль согласно конкретной ситуации.

Реальная важность коммуникационных сетей и стилей заключается не в факторах, определяющих их форму, а в тех последствиях, которые каждая из этих форм несет организации. Например, в случае централизованных сетей («Шпора» и «Звезда»), тот человек, который занимает центральное положение, получает больше сообщений от своих коллег, получает больше удовлетворения от своей работы, с большей вероятностью выбирается остальными членами группы как групповой лидер и имеет большее общественное влияние на остальных членов группы.

Производительность разных типов сетей зависит от типа выполняемого задания. Так для сложных заданий предпочтительней оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то же время для более простых заданий предпочтительнее оказываются централизованные сети. Недостатки централизованной сети при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер становится перегруженным, а остальные члены группы не могут внести достаточный вклад в решение проблемы.

На сегодняшний день все более отчетливо становится очевидной существенная роль коммуникаций в деятельности современного менеджера, но это было не всегда. Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций в управлении произошло не так давно, то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению и использованию опыта зарубежных стран. В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было не уточнить, не обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными.

Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи. Так и сейчас существуют

фирмы, где организация руководства находится на низком уровне, и в которых ошибочно построены коммуникации.

Трудно переоценить роль эффективных коммуникаций в управлении организацией. Совершенно ясно, что, если люди не смогут обмениваться информацией, они просто не сумеют работать вместе. Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Если организация решает заняться управлением коммуникациями, то она должна придерживаться одного ключевого правила, а именно коммуникации должны быть связаны с корпоративной стратегией, которая будет определять цели и содержание сообщений.

Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы взаимодействий между членами организации, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения определенных целей. Управление коммуникациями включает комплекс мероприятий, необходимых для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации.

Организации важно помнить про три области, на стыке которых осуществляется управление коммуникациями:

- Люди: мотивация, коммуникативные компетенции, ценности, модели поведения.
- Процессы: структура, направленность, периодичность, участники коммуникаций и пр.
- Технологии: информационные технологии, поддерживающие коммуникации, а так же методы эффективного взаимодействия, обмена информацией, принятия решений и пр.

Если организация будет уделять внимание каждому из этих элементов, то шансы компании на создание качественного коммуникативного пространства велики.

Глава 5. Мотивация и стимулирование деятельности персонала

5.1. Понятие мотивации и стимулирования персонала. Этапы мотивационного процесса

Для повышения уровня эффективности управленческой деятельности менеджеру необходимо совершенствовать работу персонала, который является важнейшим фактором функционирования организации и перспектив ее развития. Деятельность персонала напрямую зависит от профессиональных способностей работников и от их способностей к достижению целей организации. Основным фактором, влияющим на развитие этих способностей, является мотивация. Если работника правильно мотивировать, то он будет развивать свои навыки и способности, повышать результативность своего труда.

Существует древний способ воздействия на людей, чтобы побудить их выполнить определенную работу это метод «кнута и пряника». Причем, в странах Запада в период промышленной революции (последняя треть XVIII в.) и весь XIX в. люди работали по 10 – 14 часов в сутки в грязных, опасных для жизни условиях за плату, которой едва хватало для выживания. Под «пряником» понималась возможность выжить. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилищ и т.д.⁸⁶

Метод «кнута и пряника» хорошо известен тысячи лет. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей начала улучшаться, и управляющие стали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

К началу XX в. жизнь простых людей особо не улучшилась, Ф. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани голода. Метод «кнута и пряника» Тейлор использовал в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации. Объективно определив понятие «достаточная дневная выработка», Тейлор предложил оплачивать труд тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу.

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды несет понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проведя в течение восьми лет крупные исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию

⁸⁶ Казначевская Г.Б. Менеджмент – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – с.159

того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.⁸⁷

По мере улучшения жизни обычных средних людей «пряник» не всегда заставлял человека лучше трудиться. Это побуждало искать новые решения проблем мотивации. Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Э. Мэйо. В своих работах Э. Мэйо говорил, что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность».⁸⁸ Так появилась теория «человеческих отношений». Но психологические теории мотивации появились позднее – в 40-х гг. XX в. и развиваются по настоящее время.

Вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала организации, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей называют мотивационным менеджментом. Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда.⁸⁹

Существует огромное количество определений понятия мотивации трудовой деятельности. Различные авторы по-разному трактуют это понятие.

Так, например, Гершун А., и Горский М., дают такое определение мотивации: «Мотивация трудовой деятельности – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Таким образом, мотивация – это некоторое обоснование для сотрудника, необходимое для того чтобы он выполнял свои функциональные обязанности с желанием, качественно и в срок».⁹⁰

Уткин Э.А. более широко раскрывает понятие мотивации: «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».⁹¹

Кибанов А.Я. считает, что: «Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации».⁹²

⁸⁷ Перевеверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с. 210

⁸⁸ «Демократия и свобода» (1919), «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Модернизация примитивного общества» (1947), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1949).

⁸⁹ Федорова Н.В. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2012. – с.316

⁹⁰ Гершун А., Горский М. «Технологии сбалансированного управления», - М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013 г., с.364

⁹¹ Уткин Э.А. «Мотивационный менеджмент», М, из-во “ЭКМОС”, 2012. с.11

⁹² «Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012 г., с.503

Генкин Б.М. понимает под мотивацией «воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей».⁹³

Басовский Л.Е. считает, что «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».⁹⁴

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей.

Мотивация это некая движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

Выделяются следующие элементы структуры мотивации:

1. Субъект мотивации (менеджер, корректирующий поведение работника);
2. Объект мотивации (сотрудник);
3. Мотивирование (меры, которые предпринимает менеджер для воздействия на сотрудников и побуждения их для достижения определенной цели);
4. Цель (на достижение которой менеджер мотивирует сотрудника).

В структуре мотивации также выделяются и другие следующие элементы.⁹⁵

➤ **Потребности** это нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы, внутренний побудитель активности. Потребности порождают особое состояние психики личности, ощущаемое или осознаваемое им как «напряжение», «неудовлетворенность», отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности, проявляющиеся во влечениях и мотивах. Потребности стимулируют поведение, которое осознается работниками. В этом случае они принимают конкретную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам или предметам.

Человек испытывает нужду, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности. Большинство психологов соглашались, что потребности можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности.

Первичные потребности являются врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

⁹³ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М., 2014. – с. 139

⁹⁴ Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2013. – с. 122

⁹⁵ Крымов А. Как действуют факторы мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 8.

Вторичные потребности связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

➤ **Интерес** (от лат. Interest – имеет значение) – это конкретное выражение осознанных потребностей.

➤ **Мотив** (от фр. Motif – побуждение) – побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности. Мотивы являются психологическим фактором, определяющим поведение человека в той или иной ситуации. Для понимания причин, побуждающих людей к деятельности важно изучить мотивы труда.

Мотив труда это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. В обществе имеется необходимый набор благ, который соответствует определенным потребностям человека. Этих благ человек может добиться с помощью трудовой деятельности, так как именно этот способ достижения благ требует наименьших материальных и моральных затрат.

Выделяют несколько основополагающих мотивов труда:⁹⁶

1. Мотив выгоды;
2. Мотив безопасности;
3. Мотив удобства;
4. Мотив удовлетворенности;
5. Мотив нивелирования.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать и побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным процессом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда и творческом ее характере.

➤ **Мотивационное поведение** состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Побуждение является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность

⁹⁶ Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления: учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 -2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. -216 с.

оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Стимулирование трудовой деятельности – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В широком смысле слова стимулирование это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

В основе процесса стимулирования трудовой деятельности персонала лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей. Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнут», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие.

Если благо формирует мотив труда, то оно становится стимулом. При рассмотрении различий между мотивом и стимулом обращают внимание на то, что под мотивом понимают побуждение человека к деятельности, вызванное его внутренними потребностями и эмоциями. В свою очередь стимул определяется как внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к деятельности.

В процессе исполнения трудовой деятельности в качестве стимула могут выступать блага, находящиеся в распоряжении организации. Процесс использования различных стимулов для мотивации персонала называется стимулированием. Стимулирование – это внешнее управляющее воздействие по отношению к персоналу.

Стоит отметить, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Стимулы как и мотивы могут быть материальными и нематериальными. К материальным денежным формам мотивации и стимулирования относят заработную плату, бонусы, участие в прибылях и акционерном капитале организации, плановые дополнительные выплаты.

Материальными неденежными формами могут выступать оплата транспортных расходов, организация питания на рабочем месте, программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, все виды страхования, программы жилищного строительства и т.д.

К нематериальным же формам мотивации и стимулирования относят: свободное время, гибкий график работы, наличие творческих элементов в

трудовом процессе, возможность участия в управлении, вручение знаков отличия и другое.

Результаты исследования методов мотивации и стимулирования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации и стимулирования персонала имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (табл.9).

Таблица 9. Оценка форм мотивации и стимулирования персонала по данным социологического исследования журнала «Управление персоналом»⁹⁷

Формы мотивации и стимулирования	Оценка по 5-бальной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильный телефон	2,09

Как достаточно важные в исследовании, также отмечены следующие формы мотивации и стимулирования персонала: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Различные формы мотивации и стимулирования персонала активизируют работу органов управления, повышают эффективность всего управления мотивации организации.

Процесс мотивации можно представить в виде следующих друг за другом этапов (рис. 16).⁹⁸

⁹⁷ Иванов В.А. Формы и методы мотивации и стимулирования персонала. // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – с. 30

⁹⁸ Уткин Э.А. «Мотивационный менеджмент», М, из-во «ЭКМОС», 2011 г. с.11

Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Все это сводится к более лаконичному определению: потребность это внутренний побудитель активности.



Рис. 16. Этапы процесса мотивации персонала организации

Осознание человеком потребности «заставляет» его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния напряжения, осуществлять поведение, направленное на получение вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

На этапе поиска путей устранения потребности, человек начинает искать возможность устранить ее, используя три варианта, отражающие то, что он может сделать с возникшей потребностью, а именно удовлетворить, подавить или не замечать.

На этапе определения направления действий человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

На этапе осуществления действия, человек затрачивает усилия для того, чтобы воплотить в жизнь действия, которые, в конечном счете, должны

предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

На последнем этапе устранения потребности в зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

В конце мотивационного процесса находится вознаграждение, определяемое как нечто, что позволяет удовлетворять потребность. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического и психологического баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые хочет достичь работник, рассматриваются менеджерами в качестве стимулов, привлекающих данного человека. Достижение намеченных целей выражается в удовлетворении потребностей путем определенных действий и тем самым появляется целенаправленное поведение.

По истечении определенного периода руководитель оценивает такое поведение с помощью вознаграждения или наказания. Результаты такой оценки принимаются работником, и происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это в свою очередь способствует новому возобновлению процесса мотивации.

5.2. Основные теории мотивации персонала

Для эффективного выполнения функции мотивации, менеджеры должны знать и понимать существующие теории трудовой мотивации. Сегодня насчитывается не один десяток теорий, которые можно разделить на две группы – содержательные и процессуальные теории мотивации (табл.10)

Таблица 10. Основные теории мотивации персонала

<i>Теории мотивации</i>	
<i>Содержательные теории:</i>	<i>Процессуальные теории:</i>
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Теория ожиданий В. Врума
Теория ERG К. Альдерфера	Теория справедливости С. Адамса
Теория потребностей Д. Мак Клелланда	Теория мотивации Портера-Лоулера
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, влияющие на мотивацию, при этом большое внимание уделяется структуре потребностей, их содержанию и тому, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Процессуальные теории мотивации основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса. Несмотря на расхождения в этих теориях, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Рассмотрим основные содержательные теории мотивации:

Теория иерархии потребностей, предложенная в 1940-е гг. психологом Абрахамом Маслоу, утверждает, что пять основных типов потребностей образуют иерархическую структуру, которая во многом определяет поведение человека. Иерархия потребностей по Маслоу, доработанная психологом из Гарварда Мурреем, строится следующим образом:

1) физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

3) социальные потребности – это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

4) потребности в уважении – это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

5) потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности (рис.17.)



Рис.17. Иерархия потребностей А. Маслоу (пирамида Маслоу)

Теория иерархии потребностей Маслоу включает следующие предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении к друг другу;
- если потребности не удовлетворены, то они побуждают к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

По теории Маслоу, потребности первых, т.е. нижних, уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают сказываться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

В таблице 11 отражены основные рекомендации руководителям по удовлетворению высших потребностей подчиненных.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею. Поэтому в данной теории существуют некоторые недостатки:

- ❖ потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол);
- ❖ необязательно наблюдается жесткое следование одной группе потребностей за другой, как это представлено в пирамиде;
- ❖ удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Практическая значимость теории А. Маслоу заключается в том, что она предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников, а именно их потребности. Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать

условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются возможность удовлетворения потребности высших уровней.

Таблица 11. Рекомендации по удовлетворению высших потребностей в рабочей обстановке⁹⁹

Социальные потребности	Потребности в уважении	Потребности в самовыражении
1. Создавайте в коллективах чувство единой команды.	1. Предлагайте подчиненным содержательную работу.	1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Стройте работу так, чтобы сотрудники могли общаться.	2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.	2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.	3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.	3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.
4. Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба.	4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.	
5. Создавайте условия для социальной активности работников организации вне ее рамок.	5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.	
	6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.	
	7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.	

Теория иерархии потребностей А. Маслоу в свое время подвергалась критике, однако ею пользуются и сейчас в практических целях, а ее автор стал одним из классиков теории мотивации.

В 1972 году Клейтон Альдерфер разработал теорию **ERG**. К. Альдерфер соглашаясь с А. Маслоу, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии предложил свою иерархию включает только три категории потребностей и названа ERG – по начальным буквам этих категорий:

⁹⁹ Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2003. – с.125

1) существование (existence) – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы. По А. Маслоу это физиологические потребности и потребности в безопасности;

2) родственность (relatedness) – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями по А. Маслоу это социальные потребности и потребности личного самоутверждения;

3) рост (growth) – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида. Данные потребности соответствуют потребностям в уважении и самоуважении по А. Маслоу.

Теория мотивации К. Альдерфера отлична от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как идет движение от одной ступени потребностей к другой. А. Маслоу предполагал, что удовлетворенные потребности являются доминирующими и что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого порядка. В противоположность этому К. Альдерфер утверждает, что в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению А. Маслоу присутствует и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недостижимостью поставленных целей. Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребности в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главный мотивационный фактор, заставляющий индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории.

По К. Альдерферу что движение от потребности к потребности идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Благодаря наличию двух направлений движения по ступеням потребностей, появляются новые дополнительные возможности для мотивации персонала в организации. Если организация не обладает достаточными возможностями, чтобы удовлетворить потребность сотрудника в росте, он, руководствуясь этим, может с большим рвением и заинтересованностью переключиться на удовлетворение потребности связи. И в этой ситуации организация уже может предоставить этому сотруднику возможность такую потребность удовлетворить, посредством чего и увеличивается её потенциал в мотивации другого сотрудника.

Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг предложил двухфакторную теорию мотивации, выделив следующие группы факторов:

1. гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снижают неудовлетворенность работой;

2. факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся:

- достаточная заработная плата;
- уважительное отношение начальника;
- нормальные взаимоотношения в коллективе.

Факторы первой группы не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе они не являются мотиваторами. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (вторая группа) ощущение успеха, признание со стороны окружающих, рост возможностей (возможность делового и творческого роста).

Ф. Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Таким образом, двухфакторная теория Ф. Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотиваторы».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Мотивацией могут быть успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Теория Ф. Герцберга в практике управления проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Ф. Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Критика данной теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Так как у разных людей неодинаковые потребности, то и мотивировать разных людей будут различные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

Широко распространенной содержательной теорией мотивации является **теория приобретенных потребностей Д. Мак Клееланда (1970 г.)**. Теория связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребностей достижения и властвования. Они достаточно сильно воздействуют на поведение человека, заставляя его осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. Теория потребностей Д. Мак Клееланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти выражается, как желание воздействовать и влиять на других людей. Люди с потребностью во власти это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этого слова. При наивысшей потребности во власти в чистом виде у людей отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Люди с такой потребностью чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные, отстаивающие свои первоначальные позиции и не боящиеся конфронтации. Они требуют к себе повышенного внимания. Их часто привлекает управление, так как дает возможность проявить и реализовать себя. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию управленческих должностей.

Потребность успеха (достижения) удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Такие люди рискуют умеренно, любят брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы. Поэтому таких людей нужно мотивировать, ставя перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для развязывания инициативы в решении поставленных задач; регулярно и конкретно их поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с высокой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, надлежит ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с **потребностью в причастности** заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены такой работой, которая дает им возможность общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, или же уделять этим людям больше времени и своего внимания.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в налаживании дружеских отношений, в оказании

помощи другим. Людей с развитой потребностью причастности привлекает работа, которая будет давать им широкие возможности социального общения. Менеджер может обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Потребности власти, успеха и причастности в теории Д. Мак Клеелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Например, если человек занимает высокую должность и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. И хотя однозначных выводов о том, в каком направлении эти три потребности воздействуют друг на друга, сделать нельзя, но очевидно, что необходимо это взаимовлияние принимать во внимание при выработке методов управления человеком.

Процесс мотивации раскрывается и в процессуальных теориях мотивации, которые объясняют, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия.

Рассмотрим основные процессуальные теории мотивации:

Теория ожиданий В. Врума (1965 г.) основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели.

Согласно теории ожиданий для определения мотивации важно учесть три практически важных фактора:

1. ожидания работника в отношении «затрат труда – результатов». Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
2. ожидания в отношении «результатов – вознаграждений». Это ожидания вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
3. валентность – степень удовлетворенности вознаграждением. Это ценность вознаграждения, по мнению конкретного работника. Получаемые результаты вознаграждения носят вероятностный характер и варьируют от 0 до 1.

Таким образом, согласно данной теории мотивация это:

Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты * Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение * Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

Если значение любого из этих факторов будет мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда.

При применении этой теории на практике, следует иметь в виду, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению вознаграждения.

Следует также учитывать, что люди имеют различные потребности и конкретное вознаграждение оценивают по-разному. Поэтому менеджер должен сопоставлять предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и приводить их в соответствие. Следует установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

В 1963 году С. Адамс разработал **теорию справедливости**. В рамках теории предполагается, что люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие сотрудники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к психологическому напряжению. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия.

Поскольку восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер, то на практике менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

Некоторые организации держат сумму выплат в тайне. Но это проблему не решает, ибо люди начинают подозревать несправедливость даже там, где ее нет на самом деле.

Теория мотивации Портера-Лоулера впервые была представлена в 1968 году двумя исследователями – Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером. Данная теория является комплексной, т.к. включает в себя элементы теорий теории справедливости и теории ожиданий.

В теории фигурируют пять основных переменных, к которым относятся затраченные человеком усилия, его восприятие, полученные им результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

Степень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения, которое получит человек, и уровнем его уверенности в том, что качество и количество данных усилий действительно повлекут за собой ожидаемый определённый уровень вознаграждения.

Таким образом, в теории прослеживается близкая взаимосвязь между результатами и вознаграждением. Иными словами, человек может удовлетворить свои потребности через полученное им вознаграждение за те результаты, которых он достиг. Следует также заметить, что достижение необходимого уровня результативности может повлечь за собой как определённые внутренние вознаграждения, в качестве которых может выступать уверенность в себе, своих силах и своей компетентности в конкретной области, самоуважение, чувство удовлетворённости от выполненных задач. Так и внешние вознаграждения, такие как карьерный рост, прибавка к зарплате, премия или одобрение начальства.

Достижимые результаты находятся в зависимости от трех других переменных:

1. затраченных человеком усилий;
2. особенностей его личности и способностей;
3. от осознания в трудовом процессе своей роли.

Кроме того, результативность конкретного человека может быть связана и с получаемым им вознаграждением. Ведь нередко вознаграждение представляет собой отражение тех возможностей, которые возлагаются на человека руководителем или целой организацией.

Исходя из положений теории справедливости, можно проследить также и то, что любой человек может иметь и свою собственную оценку справедливости полученного им вознаграждения за достижение тех или иных результатов. Удовлетворение здесь является результатом внутренних и внешних вознаграждений, учитывая их справедливость, а также представляет собой показатель того, какой ценностью обладает полученное человеком вознаграждение для него самого. И именно эта оценка в будущем будет оказывать влияние на восприятие человеком определенных ситуаций.

Одним из наиболее существенных выводов теории мотивации Портера-Лоулера является то, что к удовлетворению ведёт результативный труд. И данный вывод противостоит тому мнению, которого придерживаются по данному вопросу многие руководители. Ведь в более ранних теориях человеческих отношений говорится о том, что достижение высоких результатов в работе обусловлено удовлетворением, т.е. чем больше доволен человек, тем результативнее и эффективнее он работает. А Портер и Лоулер пришли к выводу, что к удовлетворению приводит само чувство выполненной работы, которое также и повышает результативность.

Проведенные многочисленные исследования подтвердили позицию Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, так как показали, что причиной, а не следствием наибольшего удовлетворения служит высокая результативность. Итогом же стало то, что теория Портера-Лоулера внесла наиболее значительный вклад в понимание мотивации вообще. Теория показала, что мотивация это не просто элемент в цепочке причинно-следственных связей, но ещё и показатель важности объединения в систему единой теории мотивации таких взаимозависимых понятий как удовлетворение, вознаграждение, результаты, способности, усилия и восприятие.

Теория мотивации Портера-Лоулера имеет под собой весьма серьёзные основания, а на её принципах строится работа всё большего числа сегодняшних организаций, фирм и предприятий.

В целом процессуальные теории, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к созданию действенной системы мотивирования людей.

Кроме содержательных и процессуальных теорий мотивации существуют и другие теории, например, **теория подкрепления** Скиннера предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М, из-во “ЭКМОС”, 2011 г. с.11

Сущность положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность, например, творческое отношение к работе.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

На поведение сотрудников можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое гашение, когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

Наказанием является прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий и недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т.п.

Наличие множества теорий мотивации подтверждает тот факт, что мотивация является сложным процессом и определяется как это некая движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

Особое внимание заслуживает **концепция партисипативного управления** (от англ. *participante* - участвовать). Данная концепция исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению организации в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве работы.

Направления партисипативного управления:

- ✓ Работники получают право самостоятельно решать, каким способом лучше всего выполнить свою работу;
- ✓ Работникам предоставляется возможность широкого участия в рационализаторской деятельности;
- ✓ Работники привлекаются к принятию решения по поводу выполняемой ими работы;
- ✓ Работникам предоставляется право формировать рабочие группы по собственному усмотрению;
- ✓ Работникам дается право контроля за количеством и качеством труда.

Партисипативное управление можно использовать в следующих случаях:

1. когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений;
2. для того чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию;
3. при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена;

4. чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

Концепция партисипативного управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества партисипативного управления:

- Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов организации;
- Повышается информированность работников о деятельности организации, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;
- Рост макроэкономической и макросоциальной стабильности в организации.

Недостатками партисипативного управления являются:

- Передача наемным работникам прав принимать решения в политике организации, что способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования;
- сотрудники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции;
- Сотрудники избегают принятия инновационных решений;
- Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности организации.

В конечном счете, партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности сотрудников на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Сотрудники реализуют свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе, а организация достигает своих важнейших результатов.

5.3. Управление мотивацией персонала

В настоящее время большое значение приобретает такая сторона деятельности менеджера как управление мотивацией персонала или мотивационный менеджмент. Руководителю любого уровня необходимо совершенствовать знания и навыки управления мотивацией персонала, который, как известно, является важнейшим фактором развития любой организации.

Управление мотивацией персонала – процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.¹⁰¹

Управление мотивацией персонала организации выполняет несколько специфических функций:

¹⁰¹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. С.392

- Диагностика существующей системы мотивации персонала включает в себя мониторинг состояния рынка труда и позиционирования организации, диагностику существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования, анализ мотивации работников организации.

- Формирование стратегии, цели и принципов политики организации в области мотивации персонала состоит из анализа стратегии организации, анализа стратегии управления персоналом, описания стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования, формирования политики организации в области мотивации и стимулирования, а также определения целей и принципов политики в области мотивации и стимулирования.

- Определение содержания и структуры системы стимулирования персонала заключается в оценке соответствия существующей системы мотивации и стимулирования труда разработанным стратегиям и политике, оценке соответствия существующей системы стимулирования сложившейся мотивации персонала, обоснование основных направлений стимулирования персонала, описание содержания и структуры системы стимулирования персонала.

- Создание системы материального денежного вознаграждения (оплаты труда) состоит из анализа структуры персонала, выделения уровней управления и категорий персонала, описания и анализа должностей, классификация рабочих должностей по внутрифирменной ценности, грейдинга рабочих мест, установления базовых окладов и разработки переменной части оплаты труда.

- Создание системы материального неденежного вознаграждения (социального пакета) включает в себя выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета, разработку структуры и содержания социального пакета, а также дифференциацию социального пакета по категориям персонала.

- Создание системы нематериального вознаграждения охватывает определение основных направлений нематериального вознаграждения и дифференциацию нематериального стимулирования по категориям персонала.

- Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала заключается в определении состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования персонала, разработке положений о стимулировании персонала, об оплате труда, о премировании и прочее.

- Внедрение и проведение мониторинга эффективности системы мотивации и стимулирования включает в себя разработку программы внедрения системы мотивации и стимулирования персонала, формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения, оценку эффективности внедрения системы мотивации и стимулирования персонала, разработку системы информирования персонала о внедряемой системе мотивации и стимулирования персонала, а также

обучение специалистов организации и реализацию системы мотивации и стимулирования труда.

Управление мотивацией персонала, как и любой процесс управления, предполагает наличие субъекта и объекта управления. В широком смысле объектом управления выступает весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом нужно отметить, что непосредственно управление направлено на мотивацию и стимулирование всех категорий персонала организации, и именно она является объектом управления в узком смысле.

Субъектом управления мотивацией персонала являются как руководители высшего уровня управления, так и линейные и функциональные руководители других уровней, а также руководители и специальные службы управления персоналом, первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы, сами работники и субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня.

Элементом процесса управления выступают механизмы мотивации труда, которые создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его. Посредством механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

В свою очередь объект управления мотивацией находится на трех взаимосвязанных уровнях, а именно:

1. На личностном уровне: здесь осуществляется долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное управление мотивацией персонала. При этом один и тот же метод управления мотивацией может быть эффективным по отношению к одному работнику и неэффективным – к другому, что говорит о влиянии ситуационного фактора на мотивацию работника и результаты его труда. Поэтому основными принципами управления мотивацией на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с потребностями и интересами работников.

Особенностями управления мотивацией на личностном уровне являются следующие факторы:

- потребность работника продать свои знания, умения, навыки и способности для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;
- потребность работодателя в привлечении, удержании работника и использовании его усилий и способностей в интересах организации;
- потребность работника реализовать другие ожидания от трудовой деятельности и возможностью работодателя удовлетворить не только материальные потребности работника.

Кроме нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя управление мотивацией на личностном уровне включает:

- ✓ обеспечение результативности деятельности работника и развития его уверенности в достижении положительного результата;
- ✓ своевременную оценку руководством и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника;
- ✓ соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника.

В связи с этим субъекты управления мотивацией персонала должны использовать системный подход в целях создания условий для раскрытия и рационального использования потенциала каждого работника, для личностного и карьерного роста, а также профессионального развития сотрудника.

2. На групповом уровне: здесь осуществляется управление мотивацией для результативной и эффективной групповой работы. Управление сводится к определению круга задач, заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами управления эффективной групповой мотивацией являются характеристики группы, лидерство и стиль управления. Принципы управления групповой мотивацией – открытость, продуманность и доверие.

Несмотря на положительные стороны групповой деятельности, она не во всех случаях обеспечивает наиболее эффективный способ достижения целей. Но она предпочтительна в следующих случаях:

- когда задание непосредственно связано с интересами многих членов группы;
- для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой привлечены члены группы;
- эффективность выполнения задания зависит от компетентности членов группы;
- последствия выполнения задания затрагивают многих членов группы, а результат влияет на стимулирование всей группы.

Таким образом, эффективное управление мотивацией на групповом уровне осуществляется посредством:

- ✓ создания условий для нормальной групповой работы, которые включают ясность задания и обеспеченность ресурсами, взаимодополняющие способности и сложившийся баланс ролей членов группы;
- ✓ четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за результат;
- ✓ особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;
- ✓ сплоченности и сотрудничества группы.

3. На общеорганизационном уровне: здесь управление мотивацией персонала осуществляется с помощью организационно-административных, экономических и социально-психологических методов. Факторами эффективного управления на данном уровне являются имидж организации,

репутация руководителей высшего уровня, адекватность стратегическим целям и организационной среде. Эффективность управления мотивацией определяется высокими результатами деятельности всех организации и повышением уровня мотивации к труду.

На общеорганизационном уровне становятся актуальными проблемы долгосрочного и среднесрочного управления мотивацией в целях привлечения и удержания персонала и повышение эффективности его труда. Важную роль на данном уровне играют организационная структура и корпоративная культура, формирующие баланс должностных полномочий и ответственности, а также ценностные ориентации работников.

Эффективное управление мотивацией персонала на общеорганизационном уровне включает:

- объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, гордости за свою компанию, профессию и результаты труда;
- поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- изменение форм, способов и условий стимулирования как элемента любых организационных преобразований;
- регулярное изменение характера работы – ротацию или периодическое перемещение работника с одного вида работы на другой, обогащение содержания работы;
- использование наиболее эффективных методов оценки результатов труда на личностном или групповом уровне и учета вклада индивида или группы в результаты работы всей организации.

Организация процесса управления мотивацией персонала в организации должна формироваться и развиваться на основе определенных принципов, с использованием определенных методов организационного проектирования.

Для анализа и совершенствования управления мотивацией в организационном проектировании, используют следующие элементы:

- функции управления мотивацией и стимулированием;
- организационную структуру, то есть состав звеньев и должностных лиц и их взаимосвязи;
- кадровое, методическое, информационное и техническое обеспечение управления мотивацией;
- технологию процесса управления;
- состав и содержание управленческих решений по вопросам мотивации и стимулирования персонала.

Учитывая специфику процесса управления мотивацией персонала, данный процесс формируется и функционирует в соответствии с присущими ему принципами (табл.12).

Таблица 12. Принципы организации управления мотивацией персонала¹⁰²

№	Формулировка принципа
1	Управление мотивацией персонала (УМП) необходимо осуществлять на научной основе
2	В основе УМП должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников
3	В УМП должна быть основа взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном их соблюдении их взаимных обязательств
4	Денежные и материальные затраты на осуществление УМП должны окупаться
5	УМП должно быть стабильным и гибким и при этом развиваться и совершенствоваться
6	УМП должно сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них
7	УМП должно обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы
8	УМП должно способствовать более полному раскрытию индивидуального творческого и созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма
9	УМП должно создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства
10	УМП должно обеспечить действенную защиту работникам в необходимом объеме
11	УМП должно учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами
12	УМП должно гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга

Данные принципы определяют основные пути и методы организации управления мотивацией персонала, причем сама организация данного процесса должна быть приспособлена к конкретной организации с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием внешней среды, а также возможными перспективами развития в долгосрочной перспективе.

Процесс управления мотивацией персонала в организации можно представить схематично (рис.18).¹⁰³

¹⁰² Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. С.395

¹⁰³ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.

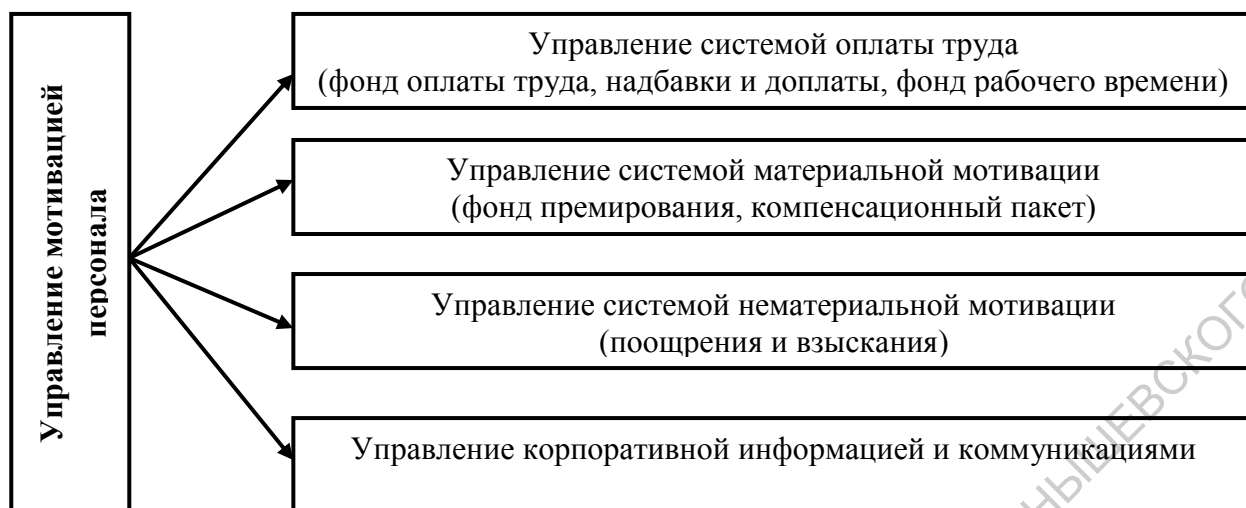


Рис. 18. Процесс управления мотивацией персонала в организации

На процесс управления мотивацией персонала в организации влияет целый комплекс факторов, которые разделяются на факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности, и факторы, связанные с объектом управления, отражающие степень его осознания, понимания, оценки своего непосредственного участия в рабочем процессе (рис.19).¹⁰⁴



Рис. 19. Факторы управления мотивацией персонала

¹⁰⁴ Мотивация персонала [Электронный ресурс]Режим доступа URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/> (дата обращения: 12.09.2017)

Отображенные на рис. 19 факторы на практике должны применяться не по отдельности, а в совокупности, это дает гарантию получения положительных результатов. Взаимосвязь управления мотивацией и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что она является одной из функциональных подсистем системы управления персоналом.

Организация управления мотивацией персонала осуществляется, прежде всего, службой управления персоналом организации. Каждое звено службы управления персоналом выполняет свою функцию управления мотивацией персонала.

Процесс управления мотивацией имеет свои особенности, выявление и изучение которых позволит работникам службы управления персоналом ставить новые задачи, принимать соответствующие решения, направленные на повышение уровня мотивации персонала (табл. 13).

Таблица 13. Особенности управления мотивацией и задачи службы управления персоналом

Особенности управления мотивацией персонала	Задачи службы управления персоналом
Сложность процесса мотивации	Избегать стратегий, которые предполагают мотивации, основанные на упрощенном взгляде на процесс управления, или не признают индивидуальных различий работников.
Особенности стиля и методов управления	Рекомендовать применение систем оценок квалификации, подчеркивающих качества руководителей и те линии поведения, которых ожидают от менеджеров и руководителей команд Предоставлять возможность к обучению для развития лидерских качеств
Влияние организационной культуры	Давать рекомендации по развитию такой организационной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают
Учет индивидуальных целей работника	Давать рекомендации по моделированию видов работ, которые бы учитывали факторы, влияющие на мотивацию, и обеспечивали бы «обогащение работы»
Внимание к потребности в признании людей	Поощрять развитие процессов управления с помощью показателей работы Разрабатывать системы вознаграждений, которые обеспечивают возможность как денежных, так и неденежных наград для признания достижений
Учет потребности в карьерном росте и развитии способностей	Предоставлять средства и возможности для обучения, планируя индивидуальное развитие и применяя более формальные методы повышения квалификации Развивать процессы планирования карьеры

Также, в процессе управления мотивацией персонала руководитель как субъект управления должен следовать следующим правилам:¹⁰⁵

1. Общаться со своими подчиненными как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.

2. Привлекать подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет подчиненных к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Люди, принимающие участие в постановке целей или разработке программ трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они могли создавать.

3. Сделать работу интересной, минимизировать рутину и скуку в заданиях. Многие операции являются однообразными и скучными, в результате чего подчиненные утрачивают интерес к работе, хотя их могут устраивать условия труда, отношения с коллегами и сама организация. Потеря интереса к работе может приводить к проблемам. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их разнообразными и интересными.

4. Поощрять сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, люди с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить моральный дух и повысить эффективность подразделений и организации в целом.

5. Предоставлять работникам возможность роста. Если сотрудник растет профессионально, он обычно имеет высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой.

6. Информировать подчиненных, объясняя им, что и почему должно быть сделано. Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Мотивация сотрудников повышается и тогда, когда они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении собственных целей.

7. Связать поощрения с достигнутыми результатами. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо стимулировать его к работе.

8. В виде обратной связи получить то, что поощряется. Если руководитель хочет добиться высокой инициативности и ответственности со стороны подчиненных, то он должен стимулировать и поощрять именно

¹⁰⁵ Составлено на основе: Володина Н.; М. Львова Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся // Справочник по управлению персоналом, 2013. № 3, с. 86;

инициативу и ответственность. Отсутствие реакции со стороны руководителя тоже может влиять на мотивацию подчиненных.

Существуют определенные факторы усложняющие процесс управления мотивацией персонала (рис. 20). Рассмотрим некоторые из них более подробно:

➤ Неочевидность мотивов поведения человека. Можно только предполагать, догадываться о воздействующих мотивах, но их трудно выявить. Необходимо длительное время наблюдать для того, чтобы достоверно выяснить ведущие, движущие мотивы поведения человека;

➤ Изменчивость мотивационного процесса. Содержание и характер мотивационного процесса зависят от того, какие потребности инициировали его. Однако эти потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии. В зависимости от конкретной ситуации потребности человека изменяются, что может привести к непредвиденной реакции работников на мотивирующее воздействие со стороны руководства;

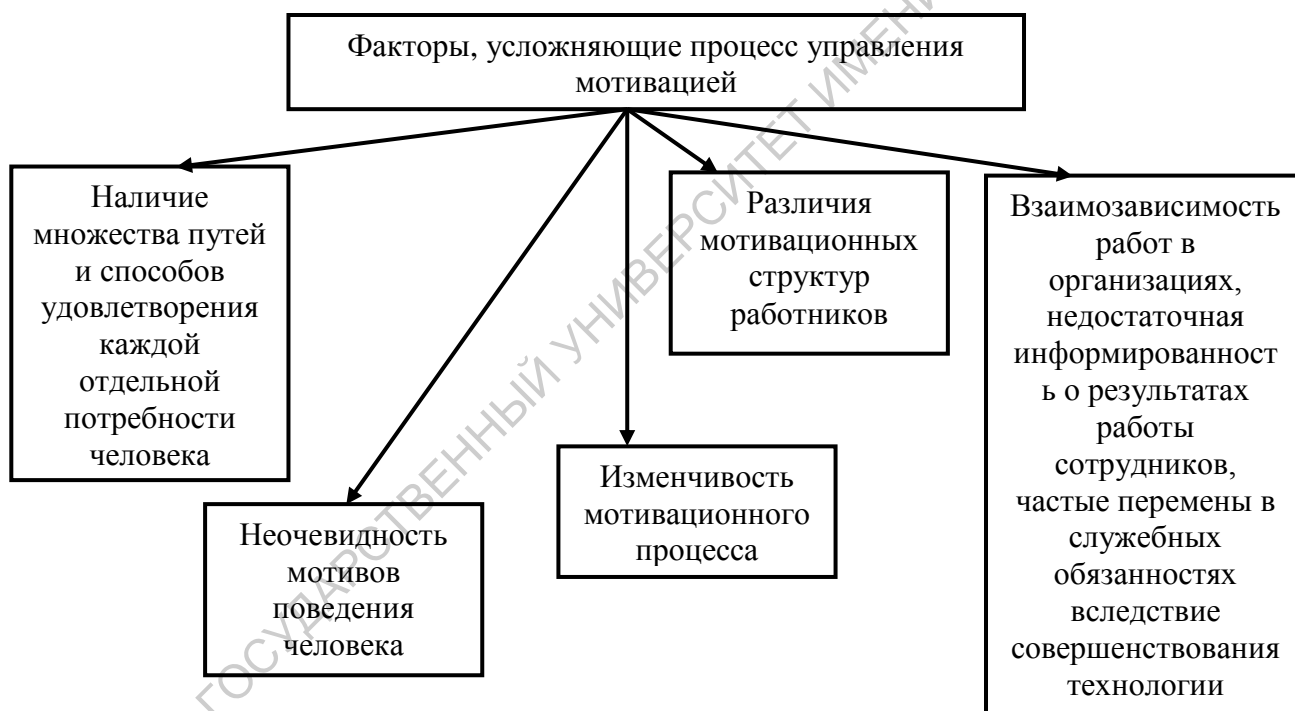


Рис. 20. Факторы, усложняющие процесс управления мотивацией персонала в организации

➤ Различия мотивационных структур работников. Сила мотивов, их устойчивость, структурированность уникальны для каждого человека и по-разному воздействуют на его поведение. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается неэффективно для других. Это делает процесс управления мотивацией слабо предсказуемым. К сожалению, во многих российских организациях люди, их потребности, мотивы, интересы находятся не на первом месте у руководства. Для них у менеджеров часто не остается времени или желания, сил осуществлять эффективную деятельность по управлению мотивацией.

Глава 6. Управление конфликтами

6.1. Понятие и виды конфликтов в организации

Конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности любой организации и характеризуется многими параметрами, такими как его сущность, структура и динамика, причины и последствия. Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых разнообразных конфликтов. Люди, работающие в организациях, различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуации, в которых оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер.

Признание конфликта закономерным явлением в организации, более того, движущей силой развития, расширяет и углубляет проблему обращения с ним. Существует огромное количество значений и толкований понятия «конфликт» как с точки зрения социологии, психологии, конфликтологии, так с точки зрения управления. Рассмотрим основные определения конфликта.

По мнению С. М. Емельянова, конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).¹⁰⁶

А.Г. Здравомыслов рассматривает конфликт, как важнейшую сторону взаимодействия людей, форму отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами.¹⁰⁷

Б.И. Хасан считает, что конфликт – это такая специальная организованность взаимодействия, которая позволяет удерживать единство столкнувшихся действий за счет процесса поиска и создания ресурсов и средств разрешения представленного в столкновении противоречия.¹⁰⁸

Свое определение конфликту также дали представители различных школ управления. Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами и враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение часто прослеживается в трудах Уорда, Веблена, Росса, Смолла, Левина, авторов, принадлежащих к школе научного управления,

¹⁰⁶ Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учеб, пособие для студ. вузов. – СПб.: Питер, 2011.

¹⁰⁷ Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2016.

¹⁰⁸ Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. – М.: МИРОС, 2012.

административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что эффективность организации в большей степени опирается на определение задач, процедур, правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Такие механизмы, в основном, устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем. Немецкий философ-идеалист и социолог Г. Зиммель, называя конфликт «спором», считал его психологически обусловленным явлением и одной из форм социализации.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», тоже были склонны считать, что конфликта можно и нужно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективности деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Таким образом, под **конфликтом** следует понимать столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

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

Выделяются следующие элементы конфликта и конфликтной ситуации:

- стороны (участники) конфликта;
- условия конфликта;
- предмет конфликта;
- действия участников конфликта;
- исход (результат) конфликта.

Наличие конфликтной обстановки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимости принятия срочных мер по ее нормализации, так как управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Менеджеру необходимо знать функции конфликта, для того чтобы не только суметь справиться с конфликтной ситуацией, но еще и извлечь из нее выгоду.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр выделяют семь основных причин возникновения конфликтов.¹⁰⁹

1. Ограниченность ресурсов. Материальные, трудовые и финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными структурными

¹⁰⁹ Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992.

подразделениями предприятия. Однако сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны.

2. Взаимозависимость задач. Все организационные системы состоят из взаимосвязанных элементов, т.е. работа одного сотрудника или коллектива зависит от работы другого сотрудника или коллектива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Обычно в организационных структурах по мере роста и развития наблюдается процесс специализации, т.е. деятельности в какой-либо узкой сфере. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

4. Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т.е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной - о том, как это сделать, люди могут иметь самые разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

5. Различия в представлениях и ценностях. Каждый человек в первую очередь стремится принять во внимание те обстоятельства, которые благополучны для его личных потребностей и целей или для коллектива, в котором он трудится. Необходимо учитывать превосходящие обстоятельства и следовать правилу - «иметь право - не значит делать».

6. Неудовлетворительная коммуникация. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличивают возможность возникновения конфликта.

Поэтому с точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов:¹¹⁰

1. Конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

2. Конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких

¹¹⁰ Мириманова, М.С. Конфликтология: учебник. – 2-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2014.

конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

3. Чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Драчева Е. Л. по содержательной и качественной стороне конфликта выделяет три основных вида конфликтов в организации:¹¹¹

1. «+ +» (плюс – плюс). Примером данного варианта конфликта являются разногласия между менеджером и его заместителем по поводу вида поощрения сотрудников отдела за хорошо выполненную работу (деньги или ценные подарки). Конфликт, как правило, легко разрешается, поскольку здесь имеются два благоприятных варианта его разрешения.

2. «– –» (минус – минус). Примером в данном случае может быть необходимость выбора одного из двух поставщиков сырья для предприятия. Как выяснилось, оба варианта оказались неудовлетворительными в связи с невысоким качеством. Менеджер в этой ситуации вынужден действовать по принципу: «выбрать из двух зол меньшее». Разрешение конфликта требует значительных затрат времени и сил.

3. «+ –» (плюс – минус). Здесь сталкиваются положительные и отрицательные варианты.

Несмотря на множество типов и видов конфликтов в организации, выделенные различными авторами существует распространенный критерий классификации организационных конфликтов такой как – **масштаб**. По масштабу различают следующие виды конфликтов:

1. 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.

2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный тип конфликта. Примером может служить борьба

¹¹¹ Драчева, Е.Л., Юликов, Л.И. Менеджмент: учебник. – М.: Мастерство, 2012.

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.

3. 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 данного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

4. 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.

5. 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 основой 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. Выделяют следующие разновидности этого конфликта:¹¹²

❖ **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 горизонтальных 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.

Любой конфликт имеет свои положительные и отрицательные стороны. К **положительным сторонам** конфликта можно отнести следующие:

- конфликт дает информацию о проблемах организации и скрытых процессах, протекающих в ней;
- конфликт позволяет выявить разнообразные точки зрения, улучшает взаимопонимание, сотрудничество,
- вовлекает сотрудников в решение проблем;
- конфликт стимулирует появление новых идей, инициирует обновление, ведет к перестройке отношений, усиливает сплоченность;
- конфликт обеспечивает разрядку психологической напряженности.
- Конфликт обеспечивает сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению взаимодействий членов группы;
- Конфликт позволяет получить новую информацию об оппоненте и окружающей социальной среде;
- Конфликт способствует большей расположенности к сотрудничеству в будущем.

К **отрицательным сторонам** конфликта относят:

- конфликтующие стороны большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте;
- в процессе развития конфликта растет неудовлетворенность, плохое моральное состояние участников;
- снижается производительность труда, растет текучесть кадров;

¹¹² Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с: ил.

- участники конфликта представляют воспринимают оппонентов врагов;
- происходит уменьшение сотрудничества после завершения конфликта;
- сложное восстановление деловых отношений после окончания конфликта.

Если окончание конфликта способствует появлению положительных сторон, то конфликт является функциональным, то есть ведущим к повышению эффективности организации, что обеспечивается за счет генерации разнообразия идей и мнений в процессе принятия решений.

Напротив, если окончание конфликта способствует появлению отрицательных сторон, то конфликт является дисфункциональным, то есть ведущим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации вследствие стрессов, ухудшения сотрудничества, возникновения информационных барьеров.

6.2. Процесс развития конфликта

Управленческая наука, а также конфликтология, психология и социология имеют достаточно подробное со своей стороны описание динамики протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно, и вначале находятся в скрытом состоянии, при котором конфликтующие стороны затаенно выражают свои претензии. 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.

Любой конфликт имеет четкую структуру, под которой понимается совокупность характеристик, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни. Без наличия этих компонентов и связей конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс.¹¹³

Выделяют следующую структуру управляемого конфликтного процесса:¹¹⁴

1. Существование, по меньшей мере, двух сторон, имеющих контакт друг с другом;
2. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии, без которой стороны не могут выйти из конфликтного поля;
3. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает, когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, или при наличии дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги;
4. Нулевая сумма конфликтного взаимодействия. Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой, и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то за счет

¹¹³ Драчева, Е.Л., Юликов, Л.И. Менеджмент: учебник. – М.: Мастерство, 2002.

¹¹⁴ Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2016

оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками.

5. Действия, направленные друг против друга. Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции (неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и пр.), так и от конкуренции.

Таким образом, конфликт в широком смысле является целым процессом, состоящим из нескольких этапов. И в зависимости от особенностей протекания конфликта выделяют следующие его стадии (рис. 21):¹¹⁵



Рис. 21. Стадии протекания конфликта

На стадии **зарождения** конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдения характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и пр.)

На стадии **формирования** конфликта происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

На стадии **расцвета** конфликта стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

Угасание является стадией полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достижения между ними соглашения, либо «устранения» одной из сторон.

На рисунке 21 представлен упрощенный процесс развития конфликта. Многие ученые по своему трактуют данный процесс, включая в него разнообразные этапы и стадии. Обобщая опыт управленческой науки в

¹¹⁵ Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. - М.: МИРОС, 2012.

области управления конфликтами можно выделить следующие этапы процесса развития конфликта:

1 этап. Появление конфликтной ситуации, под которой понимается такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Конфликтная ситуация может возникнуть по инициативе участников, может возникнуть случайно и быть унаследованной.

Основными элементами конфликтной ситуации являются:

➤ **Участники** (индивиды, группы, организации) как противоборствующие стороны. Среди участников выделяются:

- подстрекатель это лицо, подталкивающее оппонентов к противоборству;
- пособник – содействует советами, технической поддержкой;
- 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 которым понимается объективно существующая или мыслимая, воображаемая проблема, служащая причиной раздора 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 враждебные, для которых объект всегда найдется.

Конфликтная ситуация со временем может исчезнуть, если перестанет существовать объект, сохраниться в прежнем состоянии, трансформироваться в другую ситуацию и обострится.

2 этап. Инцидент, который представляет собой событие или обстоятельство, послужившее толчком или поводом к столкновению оппонентов. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован участниками конфликта. Он возможен и как результат естественного хода развития событий. Случается, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья сила», преследующая свои интересы в конфликте. Но даже тогда, когда инцидент провоцируется кем-либо (противостоящей стороной (сторонами), «третьей силой» и т. д.), главной целью «провокации» является создание основания для повода.

Конфликтолог В. П. Ратников пишет, что инцидент конфликта следует отличать от его повода. Повод это то конкретное событие, которое служит

толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но, во всяком случае, повод еще не есть конфликт. В отличие от этого инцидент – это уже конфликт, его начало.¹¹⁶

Повод и инцидент это разные явления. Но повод не как конкретное событие, а в качестве субъективно созданной ситуации, основанием для которой могут быть реальные или вымышленные события. Поэтому инцидент это еще не конфликт, а лишь случай, который может быть использован в качестве предлога для начала противоборства сторон. Поэтому инцидент может приводить или не приводить к конфликту, а также может стать поводом для эскалации уже существующего конфликта и его перехода в новую, более острую форму противоборства.

3 этап. Кризис и разрыв отношений между оппонентами. На данном этапе 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 выделяются следующие формы борьбы:

- Бойкот – заведомо открытое игнорирование участия в производственных процессах, формах жизнедеятельности организации. Особенностью этой формы конфликта является его острота, например, забастовку;
- Саботаж – скрытая форма конфликта, целью здесь является всесторонняя ущерб интересам другой стороны;
- Преследование (травля) – подразумевает игнорирование достижений противника, попытки поставить его в неловкую ситуацию, доказать, что все, что он делает, не стоит никакого внимания т.д.
- Вербальная (словесная) агрессия. В рамках такой формы борьбы широко используются различного рода обвинения (часто выдуманные), унижение, распространение сплетен о человеке, негативные оценки его характера.

¹¹⁶ Конфликтология. учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 240 с.

- Физическая агрессия – форма борьбы, в основе которой лежит насилие (избиение, драка, убийство, террористические покушения, уничтожение имущества, оборудования и т.п.), с помощью которого одна сторона хочет добиться победы над другой. Целью физической агрессии, является уничтожение человека физическими методами.

Конфликтное поведение является своеобразной вершиной в развитии конфликта. Такое поведение не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне, либо искать способы полного разрешения конфликта.

4 этап. Полное окончание конфликта по любым причинам. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта вследствие ликвидации (самоликвидации), потери значения для сторон. 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, изменения рангов оппонентов, перемирие.

Рассмотренные этапы развития конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до завершения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления конфликтом.

6.3. Методы управления конфликтами

Руководитель любого уровня должен знать не только типологию конфликтов и этапы их развития, но и уметь управлять ими согласно знаменитой управленческой поговорке о том, что «если какое то явление не удастся избежать, то его надо возглавить». Поэтому управление конфликтом предполагает целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтом означает, что менеджер переводит его в рациональное русло деятельности людей, осуществляет осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов.

Управление конфликтами становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся:

- объективное понимание менеджером конфликта как реальности;
- признание менеджером возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;

- наличие у менеджера материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Объективность понимания это первая предпосылка управления конфликтами и вместе с тем методологическая проблема. Объективное понимание конфликта это адекватное, то есть, соответствующее реальности, его описание. Субъект управления имеет в качестве объекта не непосредственно реальный конфликт, а его описание, образ, мысленное отражение, вербальную интерпретацию. Такое описание включает определенный подход, приемлемый для той или другой стороны конфликта или для третьей, нейтральной, выступающей посредником. Ведь каждая сторона стремится представить коллизии так, как она ее видит со своих позиций, как она понимает сложившуюся ситуацию, иначе говоря, как она заинтересована объяснить конфликт. Поэтому сам факт того или иного объяснения конфликта включается в предмет противостояния.

Описание составляющих конфликта осуществляется в рамках определенных ценностных установок, предполагающих достижение желаемого результата конфликта одной или обеими сторонами.

Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований:

1. Анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации.

2. В объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем.

3. Объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого – прогресса общества, личности и прочее.

Признание возможности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им. Это исключает отношение к конфликтам как фатально неизбежным, стихийно возникающим и столь же стихийно развивающимся, а стимулирует поиск путей и методов сознательного влияния на конфликтную ситуацию, зарождающуюся или реально существующую. Более того предполагает использование конфликта в качестве фактора стимулирования развития системы.

Управление конфликтами предполагает реализацию определенных принципов этой деятельности. В первую очередь речь идет о необходимости последовательного осуществления объективного подхода к конфликту на основе его адекватного описания. Практика управления будет успешной, если ее объектом является не мнимый, приписанный и т.п., а реально существующий или возникающий конфликт, если она строится с учетом взаимосвязи конфликта с действительными проблемами и актуальными противоречиями. Объективный подход включает учет противоречивости функций конфликта.

Ввиду того, что конфликты многообразны, разнокачественные, а различным общественным системам свойственны свои типы конфликтов, управление конфликтами в организации требует конкретного подхода.

Управленческой наукой разработаны три группы методов разрешения конфликтов, которые руководители могут взять на вооружение на практике:

1. Структурные методы разрешения конфликтов. Они воздействуют на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

К таким методам относят:

➤ разъяснение требований к работе: является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

➤ использование координационных механизмов: заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

➤ разработку или уточнение общеорганизационных вознаграждения: позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей. Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Также в группу структурных методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);

- методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием

каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

2. Внутрличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

3. Межличностные методы разрешения конфликтов. Данные методы были предложены в 1972 году К.У. Томасом и Р.Х. Киллменом.¹¹⁷ Ученые указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

1. конкуренция или соперничество;
2. сотрудничество;
3. компромисс;
4. приспособление;
5. игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль конкуренции или соперничества наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом и властью. Его можно использовать, если менеджер делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для него:

- ✓ менеджер обладает достаточной властью и авторитетом, и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение является наилучшим;
- ✓ менеджер чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- ✓ менеджер должен принять непопулярное решение, и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- ✓ менеджер находится в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;

¹¹⁷ Психология и этика делового общения. / Под ред В. Н. Лавриненко. М., 1997

✓ менеджер взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что этот стиль редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда менеджер не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения сотрудников и вышестоящего руководства и он не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Стиль сотрудничества. Сотрудничество является наиболее трудным из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что менеджер находит наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делает из оппонентов партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем разногласия сторон компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону и сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- ✓ если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, но необходимо найти общее решение;
- ✓ основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- ✓ существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- ✓ необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность;
- ✓ обе стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Стиль компромисса. Данный стиль заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Поэтому компромисс по емкому определению. Э. Севруса¹¹⁸ это достижение обоюдного удовлетворения при сохранении некоторой доли индивидуального недовольства.

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Один из недостатков стиля это то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- ✓ обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- ✓ удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- ✓ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- ✓ компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять;
- ✓ в результате компромисса удастся сохранить взаимоотношения.

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и не вовлеченность в него не отражается на развитии конфликта, либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях,

¹¹⁸ Эдуард Александрович Севрус (настоящая фамилия – Борохов, род. в 1948 г.) – русский литератор.

когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Менеджер может использовать стиль уклонения, если:

- ✓ считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- ✓ знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- ✓ обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- ✓ хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- ✓ считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- ✓ подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- ✓ решение проблемы может ухудшить его здоровье;
- ✓ в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди.

Этот стиль не является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или менеджер сможет заняться ею, когда будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые ему необходимо поддерживать.

Стиль приспособления означает, что менеджер действует совместно с другой стороной, но при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды сотрудников могут оказаться более жизненно важными, чем менеджера. В таком случае менеджер жертвует собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что он должен отказаться от своих интересов. Менеджер просто должен как бы отставить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- ✓ важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- ✓ предмет разногласия не важен для менеджера или его не особенно волнует случившееся;
- ✓ менеджер считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- ✓ менеджер осознает, что правда не на его стороне;

✓ менеджер чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

Ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Менеджеру необходимо эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Менеджеру важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые он вовлекается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Чем точнее менеджер определит элементы конфликта, тем легче ему будет им управлять. Желательно, чтобы участники конфликта сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Поэтому эффективное управление конфликтами предполагает эффективное регулирование и разрешение конфликта.

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса. Разрешение конфликта – это заключительный этап конфликта. Различаются полное и не полное разрешение конфликтов. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Не полное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников.

Ситуация не полного разрешения конфликта порождает его возобновление на той же или на новой основе. Конфликту присущи свои предпосылки, специфические этапы, стратегия и технология.

Процесс разрешения конфликта складывается из трех этапов:

1. Подготовительный – диагностика конфликта: описание его видимых проявлений; определения уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

2. Разработка стратегии разрешения и технологии: структурирование взаимоотношений, анализ полученных сведений, синтез полученных сведений о конфликте, выработка решений, понимания и достижение компромиссов.

3. Реализация комплекса методов и средств: расширение знаний и развитие навыков, внедрение разработанных методов и средств управления конфликтом, изменение поведения.¹¹⁹

Распределение во времени этапов разрешения конфликтов можно представить схематично (рис. 22).

Важным принципом управления конфликтом является его гласность. Любая попытка скрыть наличие конфликта в обществе или в коллективе,

¹¹⁹ Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. – М.: Флинта, 2012

замаскировать его внешним благополучием ведет только к его углублению. И, напротив, своевременное и корректное вскрытие конфликта, его причин и условий означает создание благоприятных предпосылок для урегулирования последнего и успешного преодоления. Гласность предполагает наличие информации о конфликтной ситуации, доведение ее до заинтересованных групп населения и формирование соответствующего объективного отношения общественного мнения.

Описание видимых проявлений, определение уровня, причин и природы конфликта, измерение его интенсивности и определение сферы распространенности

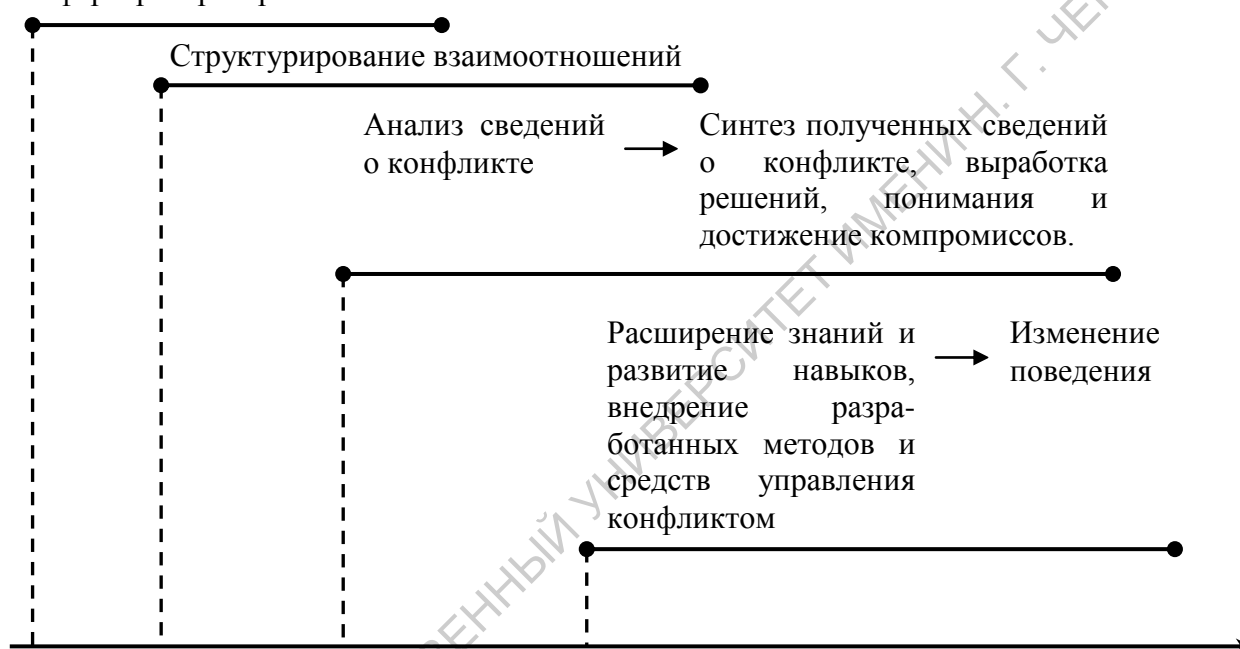


Рис. 22. Распределение во времени этапов разрешения конфликтов в организации¹²⁰

Эффективная работа руководителя по управлению конфликтами в организации приводит к их быстрому и успешному разрешению.

¹²⁰ Конфликтология А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2011.

Глава 7. Руководство и стили управления

7.1. Понятие руководства и источники власти руководителя

Проблема руководства и проблема личности руководителя в управленческой науке и практике выступают в качестве наиважнейших проблем. Сложность и многоаспектность процессов управления заставляют по-новому взглянуть и переосмыслить феномен руководства. Хотя в управленческой литературе нет недостатка в специальных исследованиях проблем менеджмента, управления и руководства, однако, сегодня появляются такие острые проблемы кризиса руководства, которые требуют нового осмысления и переосмысления проблем иерархии и руководства в организации.

Понятия «руководитель», «руководство» постоянно встречаются в самых разных текстах, относящимся к общественным наукам. Слово руководитель буквально означает «ведущий за руку». Смысл этого лучше выражает практически неупотребляемое сегодня слово надсмотрщик. Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности – следить за целым – составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует более широкого взгляда и способности выполнять различные задачи.

Для успешного управления в современных условиях необходим профессионально подготовленный руководитель-менеджер. Профессионализм менеджера заключается, прежде всего, в овладении специальными знаниями и навыками в области организации производства и управления, способности работать с людьми.

Люди, занимающие определенные должности в организации и вступающие в различные взаимоотношения, продиктованные организационным процессом, имеют различный опыт, индивидуальные интересы, устремления и личные цели. Чтобы сплотить сотрудников и организацию в целом в эффективную команду, менеджер должен успешно овладеть такой сферой управленческой деятельности, как руководство. Руководство является сложной функцией, цель которой заключается в том, чтобы побудить людей работать эффективно и с желанием. Руководя подчиненными, менеджер может давать задания, показывать, как выполнять работу, отдавать распоряжения, оценивать труд работников и исправлять их ошибки.

Руководство – это деятельность по управлению совместным трудом людей, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации

поставленных целей и основывается на официальных предписаниях, личном примере и взаимном уважении.¹²¹

Труд руководителя многофункционален, носит комплексный характер. Руководитель должен в определенной ситуации владеть знаниями в области техники, технологии, экономики, маркетинга. Он обязан в совершенстве владеть искусством управления людьми, умением решать социальные задачи, стоящие перед организацией.

Труд руководителя – умственный труд, состоящий из трех составляющих: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной; информационно-технической работы. Предметом труда руководителя является информация, а продуктом – управленческое решение.

Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому его целью является правильное регулирование отношений между людьми. От них можно много добиться, заставив их почувствовать необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого, с одной стороны, им нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а с другой, – возложить на них ответственность. Поэтому ценен тот руководитель, который знает свое дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования.

Руководителю нужно иметь в виду, что поведение подчиненных, бывает не только рациональным, но и иррациональным. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты, и прежде всего привычки и психологическое состояние.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект управления, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие. При этом дружелюбно и уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках и не упрекать за промахи и ошибки, никого не ставить постоянно в пример другим, не заводить любимчиков, особенно в разнородном коллективе.

Руководство состоит из двух взаимосвязанных процессов:

1) руководство включает в себя мотивацию, то есть создание у работников стимулов трудиться с полной отдачей.

2) руководство включает в себя наставничество, заключающееся в том, что когда руководитель знакомит работника с его обязанностями, показывает ему определенные приемы выполнения работы, а также демонстрируя свое личное отношение и подход к труду и т. д.

¹²¹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. - С 12.

Традиционное представление связывает руководство с такими действиями, как:

- побуждение подчиненных работать на предусмотренном уровне;
- создание такой структуры, в которой были бы четко очерчены роли и задачи подчиненных;
- установление прямой связи между вознаграждением подчиненных и достижением цели.

В итоге руководство включает в себя:

- ✓ постановку целей и задач коллективу;
- ✓ координацию действий и работ членов коллектива;
- ✓ работу по побуждению членов коллектива к эффективному труду.

Эффективность руководства соответствует его индивидуальным чертам ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему организацией.

В управленческой литературе выделяется разное количество таких ролей. Например, американский ученый И. Ансофф указывает четыре основные роли руководителя.¹²²

➤ **Роль лидера.** В данном случае имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. От использования лидерских качеств во многом зависит эффективность организации. Как отмечают Г. Кунц и С. О'Доннел, «если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство».¹²³ От лидерства на 30-35% зависит отдача персонала;

➤ **Роль администратора.** Данная роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

➤ **Роль планировщика.** Главными задачами данной роли являются:

- оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды;
- определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них;
- концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации.

¹²² Томпсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент - Москва: Юнити, 2005. - 542с

¹²³ Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. М., 1981. С. 306.

• Руководитель как планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться будущее.

➤ **Роль предпринимателя.** Выступая в этой данной, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески снижая его.

Более детальную и близкую к российским условиям классификацию ролей руководителя дает Омаров А.М.,¹²⁴ одновременно раскрывая их содержание:

➤ «мыслитель» - общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;

➤ «штабной работник» - обработка управленческой информации и составление документации;

➤ «организатор» - координация работы сотрудников;

➤ «кадровик» - отбор, расстановка, оценка персонала;

➤ «воспитатель» - обучение и мотивация персонала;

➤ «снабженец» - обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;

➤ «общественник» - участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями;

➤ «инноватор» - внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;

➤ «контролер» - контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;

➤ «дипломат» - налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

В управленческой литературе существуют достаточно разнообразные классификации функций руководителя. Функции руководителя выступают основной мерой его оценки индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют выполненным функциям, тем эффективнее руководство

Обобщая наработки П. Шеттгена, И. Хентца и др., Е.П. Голландера, можно выделить следующие функции руководителя:¹²⁵

- оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей;
- определение и подготовка мероприятий по достижению целей;
- координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;

¹²⁴ Омаров, А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2007. – 192 с.

¹²⁵ Шеттген П. Управленческая психология на предприятии. Вейсбаден, 1991.; Хентце Дж, Каммел А., Линдерт К. Управленческое обучение персонала: цели, функции и модели управления. С., 2000.; Голландер Е.П. Динамика лидерства: практический курс эффективного управления. Нью-Йорк. М., 1997.

- контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам;

- организация деятельности сотрудников, то есть использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью;

- информирование сотрудников;

- интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) – деловое общение с целью получения информации консультирования, оказания помощи и т.п.;

- формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация;

- делегирование задач, компетенций и ответственности;

- предотвращение и разрешение конфликтов;

- распространение специфических для организации ценностей и норм;

- забота о подчиненных и обеспечение их лояльности;

- формирование сплоченного коллектива и поддержание его дееспособности;

- ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

В зависимости от условий осуществления управленческой деятельности функций руководителя могут значительно различаться по своей сложности и объему деятельности и частично пересекаться. Функции руководителя выступают мерой оценки его индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности.

Власть руководителя может приобретать разнообразные формы, и все они основаны на вере подчиненного, что от менеджера зависит удовлетворение или неудовлетворение его потребностей. В связи с этим в управленческой литературе выделяются пять основных форм власти:

1) Власть, основанная на принуждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность его наказать, лишить чего-либо, создать неприятности. Данный вид власти не является достаточно эффективным, так как ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где данный вид власти используется очень часто, не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства. Принуждение может привести к временной покорности подчиненного, но оно производит нежелательные побочные эффекты, а именно скованность, страх, месть и отчуждение, что приводит к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

2) Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель оценит его действия и удовлетворит его потребность или вознаградит его. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его.

Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

3) Экспертная власть. Подчиненный верит, что руководитель обладает специальными знаниями, которые удовлетворят его потребности. В современных условиях такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становится очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения таких проблем управление может перейти к этому сотруднику. Таким образом, данная формула власти позволяет временно изменять баланс власти в сторону ее увеличения у подчиненного.

4) Эталонная (референтная) власть. Подчиненный верит, что руководитель обладает особо привлекательными качествами, и стремится быть таким же. Такое влияние явления целиком личное, поэтому его называют харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними. Влияние с помощью харизмы построено не на логике, а на силе личных качеств или способности харизматического руководителя более эффективно оказывать свое влияние на подчиненных.

Харизма в переводе с греческого означает - «милость», «божественный дар». Харизматичный руководитель это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности. Подчинение харизме основано на том, что подчиненный на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют следующие характеристики харизматичных руководителей:¹²⁶

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих;
- внушительная внешность, харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, прекрасно держится;
- независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;
- достойное восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, не впадая в надменность или себялюбие;

¹²⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2010.- 701 с.

➤ Дстойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Харизматическое руководство может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на подчиненных, что зависит от определенных этических стандартов руководителя. Практика показывает, что в обычной ситуации роль харизматического руководителя не всегда велика, важность ее возрастает в ситуациях кризиса, требующих серьезных изменений в организации, а также недовольства подчиненных положением дел в организации.

5) Законная власть. Подчиненный верит, что подчиненный имеет право отдавать приказания, а его долг – им подчиняться. Данная форма власти предоставляется руководителю в рамках его официальной должности в организации и является самым распространенным инструментом влияния. Эта власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет, то есть законную власть руководителя.

В управленческой литературе выделяют еще три формы власти в организации.

1. Информационная власть. Она основана на возможности доступа к информации или контролю над ней. Данная форма власти базируется на том, что координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью позволяет человеку или группе людей влиять на других.

2. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

3. Ресурсная власть, основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими. В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности.

Иерархичность построения организации дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители, для того чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Различные ученые выделяют и другие формы власти и влияния руководителей. Например, О.С. Виханский и А.И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также рассматривают в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть.¹²⁷

¹²⁷ Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с: ил.

Кроме того, в теории управления рассматриваются такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия:

❖ **Влияние через убеждение** осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения руководителя непосредственно подчиненному. Убеждение влияет на то, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании власти убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны подчиненного. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение это одноразовый процесс, при котором постоянно приходится начинать сначала с каждой новой задачей.

❖ **Влияние посредством участия** работников в решении проблем основывается на свободном обмене информацией между руководителем и подчиненными. При этом процесс убеждения сотрудников руководителем отсутствует, так как подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей к самовыражению, успеху и достижению цели. Этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Между различными источниками власти существует взаимосвязь, которая определяется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на проявления другой. Например, при использовании менеджером власти, основанной на принуждении, может снизиться его эталонная власть. Взаимосвязь между формами власти проявляется в том, что один и тот же руководитель может обладать различными формами власти. При этом оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной властью.

Ту или иную форму власти руководители должны использовать в зависимости от степени зрелости подчиненных. Зрелость подчиненных это их способность нести ответственность за свое поведение и желание выполнить полученную работу.

Группы зрелости подчиненных делятся на четыре вида:

- низкий уровень зрелости – подчиненные и не желают и не способны выполнить порученную работу;
- переходная степень зрелости – подчиненные воспринимают, но не способны выполнить конкретную задачу, целесообразно применять власть должностного положения и власть принуждения;
- средний уровень зрелости – подчиненные воспринимают и частично способны выполнить конкретную задачу, для них необходима власть должностного положения и власть авторитета;

➤ высокий уровень зрелости – подчиненные и способны и желают выполнить порученную работу, применяется власть компетенции и власть информации.

Успех в управленческой деятельности определяется не только надежностью и сплоченностью персонала, но также гармоничными отношениями между руководством и сотрудниками. Руководитель и персонал в целом представляют собой основные элементы организации. Сотрудники с их знаниями и опытом формируют коллектив организации и, являясь ее наиважнейшим ресурсом, помогают руководителю в реализации поставленных целей. Однако именно руководителя можно назвать ключевым звеном в успехе организации, так как от его действий зависит будущее не только коллектива, но и компании.

Руководитель должен быть способным принимать решения, планировать, вести беседу, организовать людей, осуществлять контроль за деятельностью подчиненных. Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива.

Одним из возможных вариантов требований к руководителю включает в себя следующие факторы:¹²⁸

- ✓ умение работать на результат и □ □ готовность много трудиться для его достижения;
- ✓ желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать рискованные решения;
- ✓ готовность начинать процессы изменений, управлять ими и направлять в интересах организации;
- ✓ готовность использовать открытый способ управления, основанный на сотрудничестве;
- ✓ способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- ✓ способность отслеживать изменения, происходящие внутри и вне организации, и умение использовать их;
- ✓ умение устанавливать доверительные деловые взаимоотношения;
- ✓ готовность к общему руководству;
- ✓ постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма;
- ✓ умение правильно использовать свое время;
- ✓ готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала;

¹²⁸ Шалагинова Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. С 18.

- ✓ готовность к политическому руководству;
- ✓ международный кругозор.

Символическую характеристику требований к менеджеру содержит формула американского менеджмента, называемая правилом «7М». Согласно правилу менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), methods (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).¹²⁹

Многим управленцам следует задуматься над приоритетами обязательных качеств хорошего руководителя, тем более что сами руководители формируют иную шкалу приоритетов, ставя на первое место профессиональные и деловые качества, а личные, человеческие качества двигают на второй план. По мере роста руководителя по служебной лестнице уменьшается критика в его адрес и растет в адрес подчиненных, индивидуальные особенности сотрудников начинают интересовать высокого начальника все меньше, что приводит к снижению мотивации сотрудников.

7.2. Феномен лидерства

Западная теория менеджмента, различные программы и тренинги по эффективному управлению рассматривают менеджера как некоего лидера, который воздействует на подчиненных, тем самым побуждая их к выполнению задач и достижению целей. Таким образом, менеджер априори должен быть лидером, но на самом деле это вовсе не обязательно.

Проблема заключается в том, что в процессе управления складываются два типа отношений:

1. формальные – должностные, функциональные;
2. неформальные – эмоциональные, психологические.

Руководство является феноменом формальных, официальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, обязанности и ответственность.

В управленческой литературе представлены разнообразные формы власти, и власть ошибочно характеризуется как взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса или как способность оказывать влияние. На самом деле власть это способность, а не право наказывать и/или вознаграждать; способность давать или не давать ожидаемое вознаграждение. Если менеджер может наказать сотрудников или вознаградить их, делая их удовлетворенными, то он обладает властью над ними. Поэтому подчиненные могут сотрудничать или не сотрудничать с менеджером, который нуждается в их помощи.

Иерархическая структура любой организации четко определяет место каждого работника. Со стороны формальной структуры подчиненные обязаны

¹²⁹ Там же. С.18.

подчиняться менеджеру, так как это закреплено в должностных инструкциях и других нормативных документах фирмы.¹³⁰

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает без ошибок и нарушений, то у менеджера нет необходимости применять к нему наказание. Власть это функция взаимозависимости, чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Власть используют как менеджеры так подчиненные, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

Распространенным заблуждением считается, что на высших уровнях управления организации больше власти, но на самом деле там больше полномочий, чем власти. Хотя формально на данном уровне больше официальной власти, но истинная власть без официальных полномочий находится в руках тех, в ком высший уровень нуждается для выполнения своих обязанностей.

Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт. Не всякий формальный руководитель может этого достичь.

Различные определения лидерства сходятся в одном, что это процесс воздействия, межличностного и управленческого взаимодействия. Например, Дж. Терри определяет лидерство как воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.¹³¹

Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели.¹³²

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.¹³³

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.¹³⁴

Вопрос в том с помощью чего менеджер будет осуществлять воздействие или управленческое и межличностное взаимодействие: на основе

¹³⁰ Смысл слова «подчиненные» означает людей, находящихся в чем-то подчинении. На иврите слово «подчиненные» буквально значит как «изгибаемые под действием силы», как если бы эти люди всегда поступали в соответствии с указаниями своего руководителя.

¹³¹ Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Перевод с англ. – М.: Попурри, 2002. – 288 с.

¹³² Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership // Harvard Business Review, May-June 1973.

¹³³ Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994. с. 125.

¹³⁴ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во «Гардарики», 1999.

власти или влияния? Если на основе только власти, то это будет менеджер, как формальный руководитель или условно назовем его формальный лидер.

Основа любого лидерства лежит во влиянии. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хидоури считают, что лидерство означает способность оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей организации.¹³⁵

Власть это не способность оказывать влияние, это разные вещи. Влияние это способность, но не право заставлять другого человека выполнять желательные действия без использования полномочий и власти.¹³⁶

В связи с этим прослеживаются следующие цепочки:

- Менеджер – подчиненные;
- Лидер – последователи.

На практике не все менеджеры могут стать лидерами и не все стремятся к лидерству, так как гораздо проще пользоваться властью, чем оказывать влияние.

Различие между менеджером и лидером можно изобразить в виде таблицы 14.

Таблица 14. 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

Очевидно, что это два совершенно разных человека. Например, подразделение фирмы возглавляет менеджер, а лидером может быть кто угодно из рядовых сотрудников, влияя на коллектив так, что это может приводить как к положительным, так и к отрицательным результатам.

Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять управленческие функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря

¹³⁵ Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента / пер. О. Медведь. Изд-во: «Вильямс». 2009 г. 672 с.

¹³⁶ Например, автор данной книги не имеет власти над читателем, не имеет полномочий приказывать читателю что-то делать. Если благодаря книге читатель станет вести себя по-другому, то значит отраженные в книге мысли автора, окажут влияние на него, потому что они будут иметь для читателя смысл.

на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США). В России только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

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

1) Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек,¹³⁷ которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции, восприятие лидеров последователями зависит, прежде всего, от их пола.

2) Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Саттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола.¹³⁸ По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3) Концепция токенизма (Р. Кантер)¹³⁹ 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

¹³⁷ Горчакова Г.Г. Мифология женской карьеры // Психология лидерства. Хрестоматия. – Мн., 2004. – С. 63-70.

¹³⁸ Бендас, Т.В. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 431 с.

¹³⁹ Kanter, Rosabeth M. Men and Women of the Corporation. – New York: Basic Books, 1977.

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.

Природа различий между женским и мужским руководством (лидерством) лежат в разной природе и в разной устроенности обоих полов. Причем на руководящих постах наблюдается гораздо больше мужчин, чем женщин, этот факт и определяет всеобщее отношение к женщине как руководителю.

Ярким примером может служить история законопроекта в США, который был направлен на улучшение условий работы женщин. Естественно, что в защиту этого законопроекта выступали законодатели-мужчины. Требования включали запрещение тяжелого физического труда женщин, предоставление регулярных перерывов в работе, обязательное наличие коек в комнатах отдыха, запрет на сверхурочную работу.

Проведение этого законопроекта в жизнь «защило» женщин таким образом, что они стали существами второго сорта. Многие были доведены этим законопроектом до нищеты. Даже в нынешнее время женщинам платят за одну и ту же работу в среднем на 25 процентов меньше, чем мужчинам. Их стремятся не ставить на руководящую работу, так как многим менеджерам трудно смириться с мыслью, что их функции может выполнять существо, которому нельзя работать сверхурочно, и которому позволено иметь койку в комнате отдыха.

Определение лидерства через влияние должно отвечать следующим требованиям:

1. влияние должно быть постоянным;
2. руководящее воздействие лидера должно распространяться на всю группу (организацию);
3. лидер должен иметь явный приоритет во влиянии;
4. влияние лидера должно опираться не на прямое воздействие силы, а на авторитет или, по меньшей мере, признание правомерности руководства.

В четвертом требовании допускается, что влияние лидера может опираться на признание правомерности руководства, иначе говоря, на признание формального управленческого статуса лидера. Между тем лидер не обязательно является руководителем. Формальная и неформальная структуры в организации (коллективе) могут не совпадать, и в таком случае

руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящих в возглавляемую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того чтобы добиваться решения управленческих задач.

Стереотипный имидж лидера - один из главных врагов эффективности организаций. Такой образ лидера может принести вред не только потому, что он не отвечает действительности, но также потому, что в результате менеджеру приходится выполнять заведомо нефункциональные роли.

Имидж сильного лидера заставляет забывать о том, что истинная сила лидера заключается в умении вызвать к жизни силу всей группы. Лидерство является не столько собственностью одного человека, сколько собственностью группы, и оно распределяется поровну между ее членами. Если бремя лидерства возлагается на одного человека, то он не сможет реализовать надежды группы. Более того, группа ослабляется и попадает в чрезмерную зависимость от менеджера. В результате такой зависимости менеджер начинает выполнять функции вне своей компетенции, и, как следствие этого, продуктивность группы снижается.

Истинные лидеры определяются самой группой, и такие лидеры всегда воспринимают свою работу во взаимосвязи со всеми остальными членами коллектива. Такие люди способны на быструю адаптацию благодаря тому, что видят свою задачу в пробуждении к жизни знаний, навыков и творчества тех, кто с ними работает. Они обладают достаточно выраженной собственной индивидуальностью, чтобы спокойно принимать чужие идеи и не бояться пагубного воздействия на себя новой информации. Особенную пользу коллективам приносит их способность вовлечь в дискуссию членов группы, которые обычно в ней не участвуют.

В нормально функционирующей группе поведение лидера не сильно отличается от поведения других ответственных лиц. Фактически, если не смотреть на такие вещи, как табличка с должностью на двери, кресло во главе стола и служебный автомобиль, то лидера в такой организации довольно трудно идентифицировать.

Лучшие лидеры являются слугами своих последователей. Они предоставляют слово тем, кто еще не высказался. Они внимательно слушают каждого говорящего. Они высказывают свою точку зрения ясно и четко, но в основном они поощряют к разговору других. Они помогают группе оставаться сфокусированной на какой-либо одной конкретной проблеме. Другими словами, они стараются служить группе.

Хорошим лидерам свойственна скромность. Они редко принимают похвалу на свой собственный счет, и вместо этого разделяют ее со своей группой. Такие лидеры, безусловно, облегчают жизнь своим подчиненных. Они постоянно занимаются улучшением работы организации и устранением препятствий. Они думают о потребностях каждого. Свою работу они определяют как поиск пути максимального высвобождения творческого

потенциала, который скрыт в каждом отдельном человеке и во всей группе в целом.

По своему характеру работа менеджера-лидера напоминает функции слуги и советника. Удивительно, что среди менеджеров так мало женщин, ведь эти функции всегда традиционно ассоциировались с их ролью. Возможно, все дело в сложившемся стереотипе, представляющем лидера в качестве доминирующей личности. Не будь этого стереотипа, мы, возможно, имели бы гораздо больше женщин-руководителей.

Многие уверены в том, что успех лидера зависит от объема накопленных знаний и опыта; тем не менее, лидеров-экспертов не существует. Есть хорошие лидеры, есть даже великие лидеры, но среди них нет ни одного «эксперта». То есть они действительно не знают, каким образом пришли к хорошему лидерству, как не знают и того, что же именно они делают такого, что позволяет им быть хорошими лидерами.

Если лидерство не является следствием компетентности, если менеджмент человеческих отношений не зависит от техник и навыков, то выходит, что лидерство нельзя усовершенствовать за счет обучения. Его можно усовершенствовать за счет образования.

Обучение направлено на развитие навыков и техник. Каждая новая техника словно изобретает заново работу менеджера, добавляя новые требования к навыкам, новые определения задач и новый груз ответственности. Каждая техника расширяет область контроля, за которую отвечает менеджер. Но любые техники бесполезны, когда дело касается человеческих отношений. И тогда новая ответственность, обретенная руководителем, не находит выхода. Ощущая ответственность в ситуации, когда он, по сути, беспомощен, менеджер имеет удовольствие наслаждаться букетом противоречивых чувств: ответственность плюс беспомощность порождают плохое отношение к подчиненным, а заодно и ни в чем не повинным окружающим. Под давлением чрезмерной ответственности, порожденной растущим количеством техник, эти менеджеры в беспомощности и замешательстве прибегают к спорам, конфронтации и оскорблениям, пытаясь обрести контроль над тем, что изначально невозможно контролировать.

Образование дает не технику, а информацию, знание, которое в добросовестных руках становится ключом к пониманию и даже мудрости. А мудрость ведет к скромности, состраданию и уважению - свойствам, наиболее важным для эффективного лидера.

Обучение делает людей похожими друг на друга, потому что каждый изучает одно и то же. Образование заставляет человека пересматривать собственный жизненный опыт в свете великих идей. Поэтому главная польза от образования состоит в том, что менеджер-лидер становится уникальным, независимым и искренним человеком.

Если образование осуществляется правильно, менеджер начинает лучше понимать самого себя, познает свой собственный стиль общения с другими

людьми. Образование дает способность лучше понимать контекст, в котором принимаются собственные решения, более широко воспринимать весь спектр человеческих отношений, а также наделяет даром вычленения самого важного. Все это вместе ведет к проницательности - еще одному качеству хорошего менеджера-лидера. Образование также дает возможность воспринимать эстетику лидерства. В этом случае менеджер начинает испытывать удовлетворение не только от эффективности собственных действий, но и от их изящества. Он становится похожим на внимательного хозяина вечеринки, который старается, чтобы все шло наилучшим образом, уделяя внимание каждой детали, которая затем станет составной частью приятных воспоминаний. Он замечает все, что происходит на межличностном уровне, помнит о людях, держащихся в стороне, и вовлекает их в общее веселье, улаживает конфликты и вообще старается сделать так, чтобы каждый человек мог показать себя с наилучшей стороны.

В итоге образование дает менеджерам самую главную способность - новый образ мышления, умение замечать скрытые возможности. Это позволяет видеть взаимосвязь событий - другими словами, мыслить стратегически.

7.3. Стили руководства и концепции лидерства

Существует множество подходов 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:

1. физиологические,
2. психологические (эмоциональные);
3. интеллектуальные;
4. личностно-деловые;
5. моральные.

Например, Ф. Тейлор считал, что идеальным является умный, образованный, тактичный человек, обладающий высокими техническими знаниями, решительный, энергичный, честный по натуре.¹⁴⁰ Другой классик менеджмента А. Файоль полагал, что лидер должен обладать неким умением предвидения, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности.¹⁴¹

Многие другие ученые, изучающие феномен лидерства, приводят разные перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны

¹⁴⁰ Ф.Тейлор. Принципы научного менеджмента. Контроллинг 1991 г. с. 5-33.

¹⁴¹ Файоль А. Общее и промышленное управление. - Л. - М., 1924.

обладать эффективные менеджеры. Следует учесть, что любая управленческая деятельность имеет три измерения:

1. деятельностное измерение – связано с организацией и управлением какой-либо системой;

2. кадровое измерение – связано с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;

3. производственно-технологическое измерение – связано с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.

Каждое измерение требует от менеджера наличия у него определенных качеств. В научном мире выделяют три основные категории характеристик, которые обозначаются, как управленческие способности либо влияют на успешность управленческой деятельности.

Первую категорию составляют **обще-управленческие характеристики**, необходимые для грамотной организации и координации всех звеньев управленческой системы. К ним относят следующие характеристики:

- высокий уровень интеллекта;
- соответствующее образование;
- профессиональная компетентность;
- логическое мышление;
- стрессоустойчивость;
- широта взглядов, глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость (адаптивность);
- энергичность, инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- упорная работа и непрерывная учеба (профессиональное развитие, совершенствование менеджерских качеств);
- высокая степень обучаемости при формировании организаторских навыков и умений;
- способность к целеполаганию;
- способность к прогнозированию;
- способность к планированию, как своих действий, так и деятельности подчиненных и организации в целом;
- способность к принятию управленческих решений.

Вторую категорию составляют **личностные характеристики**, необходимые при общении с людьми и организации межличностного взаимодействия:

- тактичность;
- честность;
- высокий уровень культуры и нравственности;
- авторитет;
- коммуникабельность;
- доступность;
- твердость;
- дружелюбие;

- умение и желание слушать;
- готовность выслушивать мнения других;
- доминантность, уверенность в себе;
- эмоциональная стабильность;
- умение четко формулировать цели и установки;
- беспристрастность, бескорыстие и лояльность;
- способность максимально использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем;
- быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей;
- находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности;
- способность заинтересовывать людей делом, мотивировать на эффективную работу;
- учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при создании групп для выполнения коллективной деятельности;
- тенденция решать практические вопросы исходя из имеющихся человеческих ресурсов.

Третью категорию составляют **специальные характеристики**, требующиеся при организации технологического процесса и профессионального труда исполнителей:

- умение делегировать полномочия;
- ораторские способности;
- организаторские способности;
- объективность;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность в выполнении заданий;
- независимость;
- требовательность;
- способность к контролю и др.

В данном перечне синтезированы самые различные, а порой и противоречивые характеристики эффективного руководителя, но все они объединены общим критерием, так как они определяют эффективность управленческой деятельности, поэтому часто личностные качества и иные свойства менеджера, отвечающие данному критерию, называют факторами эффективности управленческой деятельности.

Однако этот набор качеств и характеристик 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.

Индивидуальные качества могут проявляться не сразу. Для этого требуется большая и постепенная работа над собой. В процессе обучения менеджменту необходимо, прежде всего, создать в себе тягу к знаниям, применить творческий подход к обучению, подключить нестандартное мышление, изобретательность, развивать способность генерирования идеи, проявить инициативность, упорство, уверенность и преданность профессии.

Таким образом, подход с позиций личных качеств описывает идеального лидера, то есть «книжного лидера» по аналогии с «книжным менеджером». Часть качеств человека присуща ему от рождения; полезные качества менеджер должен развивать и совершенствовать, а ограничивающие эффективность его деятельности – сводить к минимуму.

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.¹⁴² Главное – найти ответ на вопрос, что и как лидеры делают, а не на вопрос, кто является лидером.

В управленческой науке наиболее известны следующие концепции лидерства:

- 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 Моутона;
- заменители лидерства.

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.¹⁴³

¹⁴² Специальные программы обучения лидерству акцентируют внимание на личности, а не на том, как лидер должен себя вести. Обучить лидерству невозможно. Вооружившись знаниями, полученными по этим программам, слушатели на практике сталкиваются с проблемами, в которых винят не себя, а окружение, так как обучение автоматически делает из них «готовых лидеров».

¹⁴³ Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000.

Автократический (авторитарный) стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных (рис. 23).

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. 24).

Либеральный стиль означает невмешательство. 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. 25).



Рис. 23. Авторитарный стиль руководства

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

демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение.

По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.



Рис. 24. Демократический стиль руководства

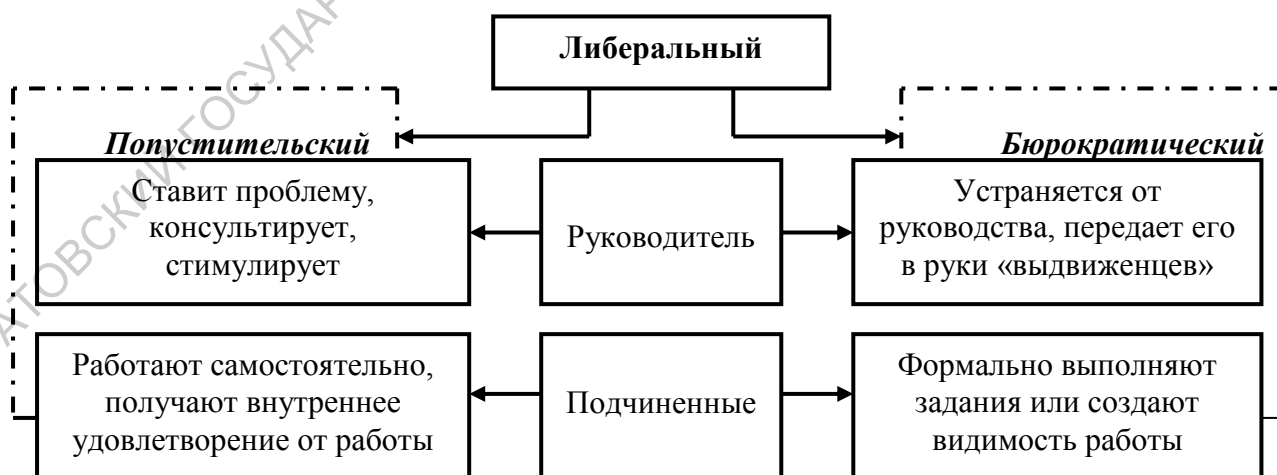


Рис. 25. Либеральный стиль руководства

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.¹⁴⁴ В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис. 26).

Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т.д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям.



Рис. 26. Управленческая решетка (сетка) Р. Блэйка и Д. Моутона

Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некая «решетка». Р. Блэйк и Д. 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.

¹⁴⁴ Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. – Guilf Publishing Company, 1978.

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

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

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

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

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

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что, независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров.

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

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

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С): $L = f(LK; XG; C)$. Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

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

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации.¹⁴⁵ Ф. 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 (табл.14.).

В табл. 15 отражена 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,

¹⁴⁵ Fiedler F.E. A Theory of Leadership. – McGraw-Hill, 1967.

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:

1. Взаимоотношения руководитель – подчиненные. Подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

2. 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.

Таблица 15. Шкала наименее предпочитаемого сотрудника (НПС) Ф. Фидлера

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

3. Должностные полномочия менеджера. 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, автократический 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;
- 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.¹⁴⁶ Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

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

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных:

1. – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;
2. – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;

¹⁴⁶ Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. – Prentice-Hall, 1993.

3. – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;

4. – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

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

Директивный стиль 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 характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

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

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

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие теории лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости, упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Глава 8. Управление человеческими ресурсами

8.1. Понятие, цели и задачи управления человеческими ресурсами

Понятие «управление человеческими ресурсами» до сих пор активно обсуждается в научной литературе и практике управления. Предприняты попытки разграничить понятия таких категорий как «персонал», «кадры», «рабочая сила», «человеческие ресурсы» и т.п. Одни авторы считают, что у этих категорий нет принципиальных различий, все термины обозначают «работников предприятия», которые как ресурс должны быть определенным образом задействованы.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства. При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.¹⁴⁷

Управление человеческими ресурсами является современным подходом в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

Данный подход не всегда присутствовал в управлении. Содержание функции управления персоналом изменялось вместе с изменением условий производства и целей управления.¹⁴⁸

Так, на рубеже XIX – XX в. и вплоть до 20-х гг. XX в. действия в области управления персоналом ограничивались созданием дисциплинарных систем, подготовкой и стимулированием персонала, так как основной заботой управления в этот период была задача повышения производительности труда отдельного рабочего и эффективности производства в целом.

В 50 – 60-х гг. XX в. главной проблемой управления становится создание «человеческих отношений» в организации, поэтому основными действиями в области управления персоналом являются создание благоприятного климата в коллективе, налаживание группового

¹⁴⁷ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 30.

¹⁴⁸ Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. №5. С. 12

сотрудничества, а для этого осуществляется подготовка менеджеров в плане воспитания чуткости, деликатности, и тактичности.¹⁴⁹

В 1960 – 1970-е гг. на первый план выходит проблема «участия». Поэтому особое внимание уделяется партисипативному управлению, инструментам вовлечения работников в процесс принятия решений. Проблема «участия» требовала высококвалифицированных работников, что привело к разработке программ обучения, переквалификации и развития персонала.

В 1970 – 1980-е гг. главная задача управления персоналом – бросить «вызов» подчиненным, которые нуждаются в сложной творческой работе. В этот период разрабатываются программы обогащения труда, создания специализированных и венчурных команд.

В 1980 – 1990-х гг. возникает проблема сокращения рабочих мест, вытеснения работников в результате экономических спадов, технологических сдвигов, международной конкуренции. Понадобились меры по смягчению стресса, связанного с потерей рабочего места: различные компенсации, специальные семинары для увольняемых работников, «ранний уход на пенсию», а также разработка программ переподготовки, ориентации работников в новые сферы экономики.

В 1990-е – по настоящее время. Главной проблемой становятся изменения в рабочей силе и ее дефициты. На первый план выходят такие функции управления, как стратегическое управление человеческими ресурсами, реализация прав служащих, их развитие, гибкие рабочие расписания и льготы, а также компьютеризация.

На сегодняшний день управление человеческими ресурсами представляет собой конкретную функцию управления. Данная функция приобретает все большее значение, поскольку эффективность организации, ее конкурентные преимущества зависят от эффективности использования ее главного ресурса – человека. В связи с этим повышаются требования к работнику, возрастает значимость творческого отношения к труду, высокого уровня профессионализма.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) имеет следующие характеристики:

- УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой организацию и ее стратегию ЧР;

¹⁴⁹ Значительное влияние на практику управления персоналом оказали работы Д. МакГрегора. В них он подверг критике основные положения теории научного управления. Большой вклад внесла школа «человеческих отношений», становление которой связано с теорией мотивации Э. Мэйо. Разработанные ей принципы управления людьми провозглашали учет ожиданий людей и межличностных отношений. В частности Д. МакГрегор в своей книге «Человеческая сторона предприятия» писал, что «теория икс» приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, предписывающих, что надлежит делать персоналу, поскольку она основана на том, что людей нужно заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия.

- в УЧР применяется всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики ЧР;

- в УЧР подчеркивается важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации – УЧР «ориентирован на приверженность»;

- в УЧР работники рассматриваются как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития «обучающейся организации»;

- человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;

- подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделят интересы работодателя, даже если они не будут с ними совпадать;

- осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Основной целью УЧР является обеспечение достижение успеха организации с помощью людей. Системы УЧР могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности. УЧР имеет дело с достижением целей в следующих областях:

1. Подбор ресурсов и их развитие. Чтобы организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности. Для этого фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Кроме того, этот подбор ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают процедуры тщательного отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, привязанную к потребностям данного предприятия.

2. Оценка сотрудников. УЧР должно повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые гарантируют, что людей ценят и вознаграждают за то, что они делают и чего добиваются, а также за достигнутый ими уровень квалификации и способностей.

3. Взаимоотношения. Одной из целей УЧР является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Применять процедуры управления направленные на то, чтобы повысить приверженность, процедуры, которые показывают, что

работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия, - это тоже цель УЧР. УЧР должно помогать организации уравнивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности). Наконец, цели УЧР - это управлять разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем так, чтобы применялся этический подход к управлению, с заботой о людях справедливости и прозрачности.

В современных условиях существенно претерпевает изменение ролевой аспект менеджера по персоналу, который представлен сочетанием трех последовательно возникших ролей:

1. Патерналистская роль – менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта роль восходит к социал-реформистским идеям конца XIX - начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Административная роль – менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низко квалифицированный труд, встают задачи усиления административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учета должностных перемещений; регулирования трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих задач требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу более высокий профессиональный статус в организации.

3. Стратегическая роль – менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия - обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Вышеперечисленные роли дают значительную эффективность, если они являются частью стратегии бизнеса организации. Соблюдение этих условий

будет ключом к успешному ее развитию и раскрытию возможностей человеческого потенциала.

Существуют основные различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

➤ В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

➤ Обретение управлением человеческими ресурсами стратегической направленности делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

➤ Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров, а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему управления человеческими ресурсами, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

➤ Происходит переориентации системы управления человеческими ресурсами на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

➤ Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников и улучшение качества условий труда.

➤ Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

➤ Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Основное различие между управлением персоналом и УЧР вызваны тем, что УЧР акцентирует внимание на стратегических аспектах принятия кадровых решений, а управление персоналом в большей мере характеризует

повседневную оперативную работу с кадрами. Разграничение этих понятий в разрезе уровней системы кадрового менеджмента представлены в таблицах 16 и 17.

Таблица 16. Сравнительный анализ управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Уровень	Признаки управления персоналом	Признаки УЧР
Оперативный уровень	Привлечение кандидатов	Привлечение и набор персонала
	Отбор (подбор) персонала	Отбор (подбор) персонала
	Стимулирование труда	Обучение персонала, управленческая подготовка; развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации
	Мероприятия по адаптации работников	
	Обучение отдельных категорий сотрудников	Ротация персонала, управление карьерой сотрудников
	Нормирование и оценка труда	Нормирование труда и оценка персонала
	Движение персонала (найм, перемещение, увольнение, оформление работников на пенсию), ротации персонала, кадровый учет	Адаптация и формирование корпоративной культуры и лояльности персонала
	Учет рабочего времени, учет нарушителей трудовой дисциплины	Мероприятия по мотивации и стимулированию персонала
	Отдел кадров играет учетно-отчетную, второстепенную роль по отношению к основной деятельности организации и реализует минимально необходимый для обслуживания нужд предприятия набор функций	Отдел по работе с персоналом является организационно-методическим центром предприятия по реализации функции управления персоналом
	Тактический уровень	Анализ движения персонала
Программы аттестации персонала		Программы аттестации и стимулирования
Программы подготовки кадров и формирование кадрового резерва		Программы формирования и развития кадрового резерва
Анализ затрат на персонал		Программы формирования адекватной организационной культуры
Программы реорганизации кадровой работы		Программы персонального администрирования
Программы стимулирования труда отдельных категорий работников		Программы внутриорганизационного обучения различных категорий сотрудников
Линейные менеджеры осуществляют реализацию кадровой политики под влиянием руководства		Совместная деятельность высшего руководства и линейных руководителей в реализации кадровой политики

Стратегический уровень	Технология мониторинга рынка труда и удовлетворенности персонала
	Интегрированная деятельность высшего руководства и линейных руководителей в разработке кадровой стратегии и кадровой политики

Таблица 17. Особенности управления человеческими ресурсами и управления кадрами¹⁵⁰

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; специалисты планируют, мотивируют и т.д. Персоналом же управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.
Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте, в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.	Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной, сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

К общим чертам этих концепций управления можно отнести следующее:

- ❖ обе концепции в равной мере ориентированы на общую стратегию организации;
- ❖ обе концепции признают, что линейные менеджеры отвечают за управление работниками, получая необходимую консультационную поддержку для выполнения своих обязанностей со стороны кадровых служб;
- ❖ ценности управления персоналом и УЧР идентично трактуют «уважение к личности», равновесие индивидуальных и организационных потребностей и необходимость содействия развитию сотрудников для достижения ими

¹⁵⁰ Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента – М.: Дело, 2013 г. с.85.

максимального уровня компетентности, что содействует росту личной удовлетворенности и достижению целей организации;

❖ обе концепции признают, что один из наиболее существенных процессов состоит в подборе подходящих людей для соответствующих позиций и развитии работников на местах с учетом постоянно меняющихся потребностей организации. При этом может использоваться даже один и тот же инструментарий при проведении отбора, обучения, развития управленческих кадров, стимулирования, анализа компетентности.

Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

1. все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

2. повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

3. резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

4. в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Таким образом, управление человеческими ресурсами это новая технология кадрового менеджмента, которая является более широким понятием, чем управление персоналом.

8.2. Подходы и модели управления человеческими ресурсами

Возрастание значимости стратегического аспекта в деятельности по управлению персоналом является закономерным следствием эволюции представлений о социальной составляющей организационного развития, получившей выражение в концептуальных обоснованиях моделей управления человеческими ресурсами.

Выделяют следующие исторические этапы в развитии концепции УЧР, приведенные в таблицах 18 и 19. Понимание данных исторических этапов получило осмысление благодаря формированию концепции управления человеческими ресурсами как формы организации профессионального управленческого мышления.

Отличительными особенностями современного периода являются усиление стратегического аспекта в управлении человеческими ресурсами, признание экономической целесообразности инвестиций, связанных с привлечением кадров, обучением и развитием работников как ключевого ресурса организации. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить к числу унитарных подходов, проповедующих единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении персонал менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два относительно самостоятельных подхода:

1. «Жесткий» подход в УЧР характеризуется высокой степенью адаптации организации к конкурентной среде и обеспечивается гибкостью форм соглашений с персоналом, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей.

Таблица 18. Изменение концепции управления человеческими ресурсами

Период	Стратегические приоритеты	Отношение к работникам	Функции по управлению человеческими ресурсами
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900 – 1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасное условие труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учёт индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учёт предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнёрство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учётом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнёрства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Обработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 –		Надёжная гарантия	Перераспределение рабочей

1990 гг.	Движение персонала	занятости в период экономического спада	силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990 – 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Таблица 19. Тенденции трансформации функций управления человеческими ресурсами

Период/Роль менеджера	Основной объект управления	Доминирующие потребности занятых	Ведущие функции персонал-менеджмента
До 1900 «Попечитель работников»	Технология производства	Интересы занятых практически не учитывались	Дисциплинарные системы
1900 – 1930 «Попечитель работников»	Безопасность и благополучие «работников»	Безопасные условия труда и создание удовлетворительных предпосылок для работы	Программы безопасности, организации труда и т.п.
	Задачи повышения эффективности труда	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Обучение, стимулирование высокой производительности
	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Тестирование, опросы, учет мнений работников при проектировании работ
1930 – 1970 «Специалист по трудовым договорам»	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве
	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантия экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения. Охрана здоровья и т.п.
	«Человеческие отношения» в коллективах	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины и коллективной ответственности	Программы подготовки управленческих кадров с учетом изменения их роли на производстве

	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждениях и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделении ответственности
1970-1990 «Архитектор кадрового потенциала»	Инновационные технологии и профессионализация трудовой деятельности персонала	Обогащение содержания труда, профессиональный и карьерный рост	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы организации труда
			Контрактация индивидуальной ответственности
	Автоматизация анализа и учета кадровой информации		
	Транспрофессионализация кадров	Согласование интересов работников и целей организации	Перераспределение кадрового состава, переподготовка, содействие в поисках работы, становление командного менеджмента
С 1990 – «Архитектор кадрового потенциала»	Дефицит квалифицированных, ответственных и лояльных кадров, охота за «головами». Команды профессионалов	Участие в доходах и прибылях, участие в управлении	Стратегическое планирование человеческих ресурсов и Бюджетирование расходов на персонал, интенсификация работ, гибкие графики работы, формы вознаграждений, участие в доходах. Развитие корпоративных ценностей и коллегиальных форм управления

Данный подход сфокусирован на удовлетворении интересов руководства и сильной корпоративной культуре, подкрепленной процессами обучения и управления эффективностью труда, и предполагает тесную интеграцию кадровой политики с организационной стратегией, ориентированной на использование человеческих ресурсов таким же рациональным способом, каким производится управление любыми другими ресурсами, из которых организация стремится извлечь максимальную прибыль.

«Жесткий» подход в УЧР исходит из того, что если организация инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного

роста, хорошо платит и заботится о нем), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе.

2. «Гибкий» подход в УЧР характеризуется делегированием ответственности за создание конкурентных преимуществ организации самим работникам. Их вовлеченность в общие дела достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация участия и гибкое лидерство в командных формах взаимодействия. Подход основан на мотивационном аспекте управления людьми, как средствами создания конкурентных преимуществ организации, за счет высокой приверженности работе, лояльности, адаптивности и качества труда.

Приоритетной задачей для УЧР в данном подходе становится согласование интересов руководства и работников в корпоративной культуре партиципативного типа, где сотрудники работают как одна команда.

«Гибкий» подход характеризуется отношением к работникам как ценному капиталу, то есть источнику конкурентного преимущества, формируемого за счет приверженности, гибкости, высокой квалификации и производительности труда.¹⁵¹

«Гибкий» подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя моделями современного менеджмента персонала – «Управлением персоналом» и «Управлением человеческими ресурсами». Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель - наемный работник» на новый уровень взаимной ответственности. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей.

Активная кадровая политика обеспечивается высшим руководством и нацелена на удовлетворение потребностей организации в лояльном, устойчиво функционирующем и удовлетворенным своим положением персоналом. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и их взаимной ответственности.

В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности организации. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг - все это создает атмосферу сотрудничества.

Критический анализ применения модели управления человеческими ресурсами показывает разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией:

¹⁵¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 30-31.

- несогласованность между ориентацией трудовых отношений на индивидуальностей из числа суперпрофессионалов (принцип индивидуализма) и ориентацией на высокий уровень командной работы (принцип коллективизма);

- потенциальное противоречие между развитием сильной корпоративной культуры и способностью работников, идентифицируясь с организацией развивать и адаптивно реализовать свои профессионально-творческие способности;

- опасения по поводу моральной стороны формирования приверженности работников выполнению требований организации. Манипулятивность некоторых идей УЧР и соблазн для менеджеров использовать методы управления культурой как формы изолированного контроля работников для их скрытой эксплуатации и достижения своих целей.

Одно из первых недвусмысленных заявлений о концепции УЧР было сделано Мичиганской школой. Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «**модель соответствия**»). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов (рис. 27), состоящий из четырех основных процессов, или функций, выполняемых в любой организации:

1. отбор – соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;

2. аттестация – управление показателями деятельности;

3. вознаграждение – система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно; она обязана поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения, имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;

4. развитие – стремление к наличию высококвалифицированных работников.

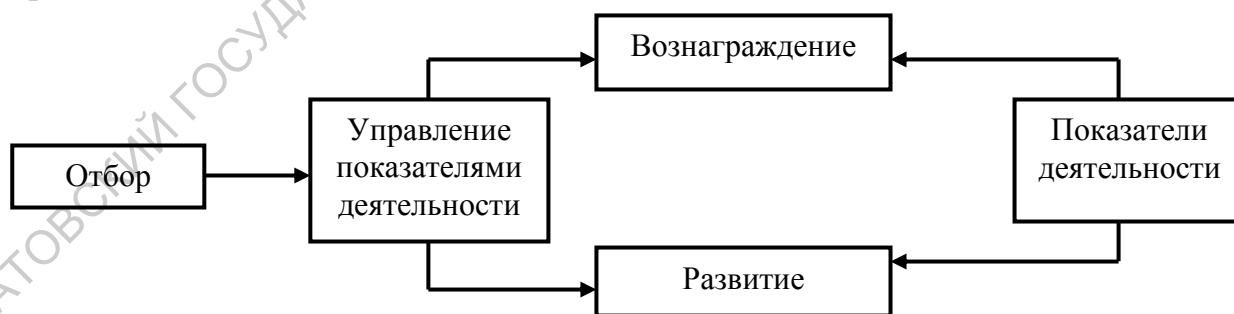


Рис. 27. Цикл человеческих ресурсов в «модели соответствия» Мичиганской школы

Другими отцами основателями УЧР были представители гарвардской школы – М. Биер и др. (1984),¹⁵² которые разработали схему, впоследствии названную П. Бокселлом (1992) Гарвардской.¹⁵³ Она основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены, когда генеральные директора выработают свою точку зрения на то, каким образом они хотят вовлекать работников в деятельность организации, как развивать их и каким образом, теория и практика УЧР могут достичь этих целей. Как без основополагающей философии, так и без стратегического видения, которые могут быть обеспечены только генеральными директорами – УЧР, скорее всего, будет оставаться просто набором отдельных видов деятельности, где каждый руководствуется собственными традициями, выработанными на практике.

М. Биер и его коллеги считали, что сегодня, из-за многих трудностей, необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации. Эти трудности создали потребность в некоей долгосрочной перспективе управления людьми и во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты. Эти ученые первыми подчеркнули, что основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена. Они также заявили, что управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками – ее человеческими ресурсами.

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

1. большая часть ответственности за обеспечение конкурентоспособной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;

2. работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Гарвардская схема в том виде, в котором она была смоделирована Биером и др., показана на рис. 28. П. Бокселл считал, что преимуществами этой модели является то, что она:

- принимает во внимание интересы всех групп влияния;
- признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между интересами владельцев и работников, а также между различными группами интересов;

¹⁵² Beer M. Reward systems, in M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Quinn Mills, *Managing Human Assets*, New York, The Free Press, 1984.; Beer M., Spector B. *Corporate transformations in human resource management*, in R. Walton, P. Lawrence (eds) *HRM Trends and Challenges*, Harvard University Press, Boston, MA, 1985.

¹⁵³ Boxall P. F. *Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction*, *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp. 61–79, 1992.; Boxall P. F. *The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence*, *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp. 645–65, 1993.

- расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию
- работы и связанный с этим вопрос стиля руководства на нижнем уровне;
- признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии, предполагая объединение как аспектов, связанных с рынком и продукцией, так и социально-культурных аспектов;
- делает акцент на стратегическом выборе, так как модель не руководствуется ситуационным или связанным с окружением детерминизмом.

Гарвардская схема оказала значительное влияние на теорию и практику УЧР, в частности на то положение, что УЧР – это дело руководителей в целом, а не частная функция отдела персонала.

Целый ряд академических авторов в Великобритании развивали исходную американскую концепцию УЧР, например, К. Дэвид взял гарвардскую модель и расширил ее, определив четыре стратегические цели, которые, как он считает, могут быть использованы в качестве испытываемых предложений:

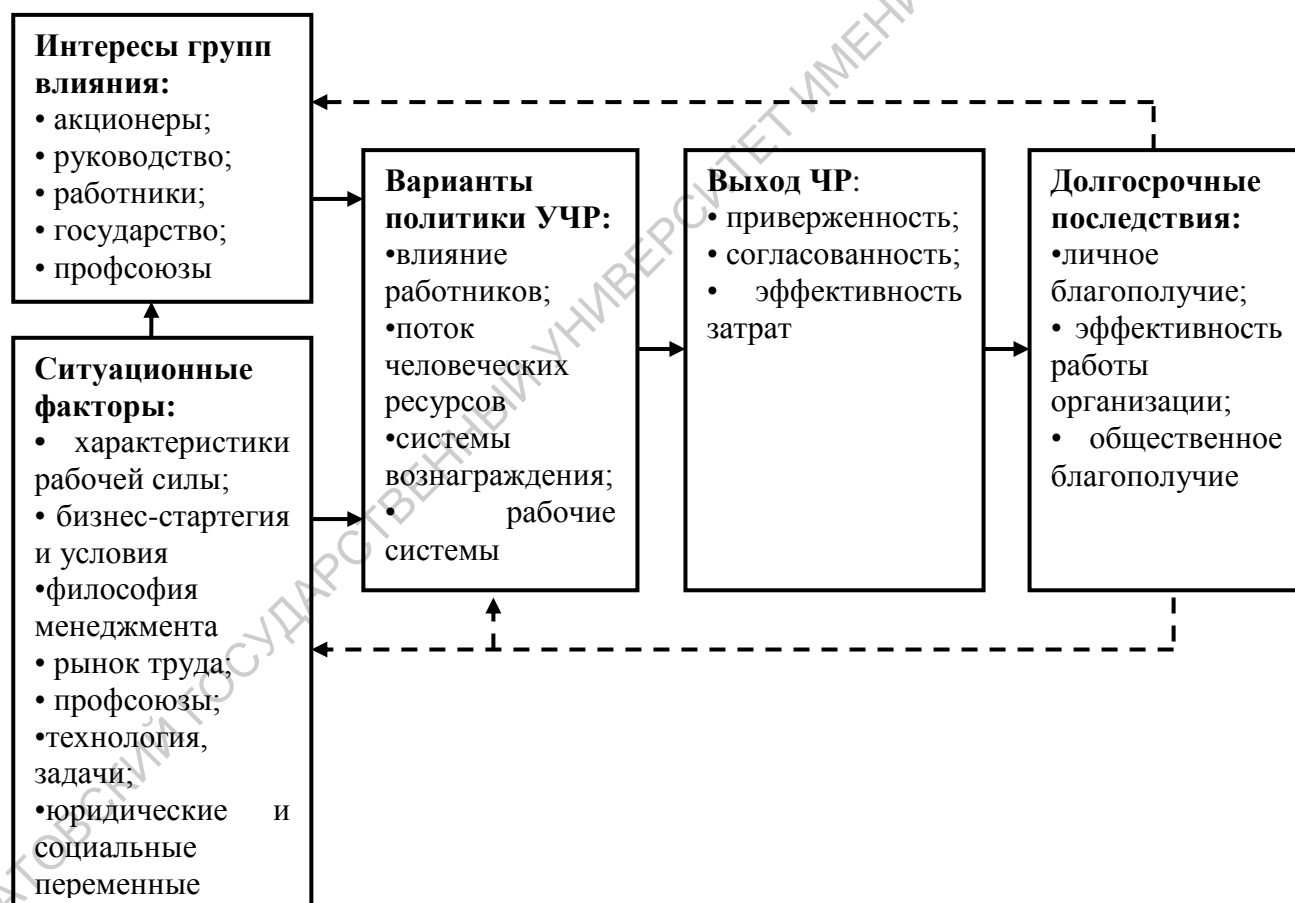


Рис. 28. Гарвардская схема управления человеческими ресурсами

1. Стратегическая интеграция – способность организации интегрировать вопросы УЧР в свои стратегические планы, обеспечивая согласованность различных аспектов УЧР и позволяя руководителям среднего звена учитывать перспективы УЧР при принятии решений.

2. Высокая приверженность – поведенческая приверженность, необходимая для достижения согласованных целей, и позиционная приверженность, отражающаяся в отождествлении себя с организацией.

3. Высокое качество – это относится ко всем аспектам поведения руководителей, которые переносятся на качество товаров и предоставляемых услуг, включая управление персоналом и вложение средств в получение качественных сотрудников.

4. Гибкость – функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, которая позволяет справляться с нововведениями.¹⁵⁴

Британский специалист в области кадрового менеджмента Дэвид Гест считает, что движущей силой УЧР является погоня за преимуществом в конкуренции на рынке, путем обеспечения высокого качества товаров и услуг и установления конкурентно способных цен, связанных с высокой производительностью и способностью быстро вводить новшества и изменения в ответ на перемены на рынке или научные достижения в сфере исследований и разработок.¹⁵⁵ По Гесту, ценности УЧР являются:

- унитарными в той степени, в которой они не предполагают никаких базовых или неустраимых различий интересов между руководством и работниками;

- индивидуалистическими в той степени, в которой они делают акцент на связях между организацией и индивидуумом, предпочитая действовать через системы представителей и группы.

Он также утверждал, что УЧР было перехвалено и что оно оказало влияние, скорее на отношение, чем на поведение.

Карен Легге считает, что общепринятыми чертами типичных определений УЧР является то, что стратегии работы с человеческими ресурсами следует интегрировать в стратегическое планирование бизнеса и использовать для усиления соответствующей (или для изменения несоответствующей) организационной культуры. Трудовые ресурсы очень ценны, и они являются источником конкурентного преимущества, что они могут наиболее эффективно включаться согласованной стратегией, которая приводит к приверженности, а та, в свою очередь, порождает в сотрудниках желание гибко действовать в интересах достижения преимуществ адаптивной организации.¹⁵⁶

В 1995 году Карен Легге заметила, что методы УЧР применяются для того, чтобы приводить в движение ценности бизнеса, и изменяются в свете меняющихся целей и условий его ведения. Она описывает этот процесс как

¹⁵⁴ Управление человеческими ресурсами: Энцикл. / Под ред. М. Паула, М. Уорнера; [Пер. с англ.: А. Годин и др.]. - СПб.: Питер, 2002. – 1197 с.

¹⁵⁵ Guest, D. (1997) 'Human resource management and performance: a review and research agenda' *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp.263-276

¹⁵⁶ Legge, K. (1978) 'Human resource management: a critical analysis', in Storey, J. (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London, Routledge, pp.19-40

вдумчивый прагматизм и считает, что факты больше говорят в поддержку жестких вариантов УЧР, чем мягких.¹⁵⁷

В 1998 году Карен Легге определила жесткую модель УЧР как процесс, делающий упор на тесную интеграцию политики в отношении человеческих ресурсов со стратегией бизнеса, который рассматривает работников как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим ресурсом, используемым для получения максимального дохода.¹⁵⁸

В противоположность этому взгляду, мягкий вариант УЧР считает работников ценным активом и источником конкурентного преимущества, благодаря их приверженности, адаптивности и высокому уровню мастерства и качества работы. Она считала тремя ключевыми особенностями УЧР: во-первых, различные формы гибкости, во-вторых, построение команды, возникновение доверия и вовлеченности и, в-третьих, управление культурой.

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю уменьшили перспективный элемент гарвардской модели и расширили ее аналитические элементы. Как было указано Бокселом, такая модель избегает прямо называть УЧР единственной формой управления и развивается медленнее, используя более аналитический подход. Хендри и Петтигрю утверждали, что лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом УЧР. Они также считали, что то, что делало УЧР в тот момент, было наклеиванием ярлыков на некоторые наблюдаемые изменения, при этом основные усилия были направлены на то, чтобы бросить вызов неполноценности – в сфере отношений, в размахе, в согласовании и направлении – существовавшего управления персоналом.¹⁵⁹

Кейт Сиссон считает, что есть четыре особенности, которые все больше ассоциируются с УЧР:

1. Делается акцент на интеграцию стратегий управления персоналом как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.

2. Центр ответственности за управление персоналом больше не связывается с менеджерами этой области.

3. Акцент смещается с отношений между менеджером и профсоюзом на отношения между работниками и руководителями, от коллективизма к индивидуализму.

4. Акцент делается на приверженность и проявление инициативы, при этом менеджерам отводится роль людей, которые предоставляют возможности и способствуют сотрудникам в различных областях.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Legge, K. (1995) *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business. Marchington, M.

¹⁵⁸ Karen Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Anniversary Edition, Palgrave Macmillan, New York, XVIII, 430pp.

¹⁵⁹ Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) 'Human resource management: an agenda for the 1990s', *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1' No. 1, pp. 17-43

¹⁶⁰ Sisson, K. (1993) 'In search of HRM', *British Journal of Industrial Relations*, 31 (2), pp. 201-210.

Джон Стори считает, что УЧР можно рассматривать как набор взаимосвязанных методов с идеологическим и философским фундаментом. Он считал, что содержательную часть УЧР представляют четыре аспекта:

- определенное сочетание убеждений и предположений;
- стратегия доверия при информировании о решениях по поводу управления персоналом;
- участие центра в делах менеджеров среднего звена;
- возложение надежд на новый набор рычагов при формировании трудовых отношений: они отличаются от тех, которые использовались при процедурном режиме и режиме совместного регулирования, типичных для классических систем рабочих отношений.¹⁶¹

Он писал, что в стереотипной форме УЧР оказывается способным сделать достоинствами каждый из основных недостатков управления персоналом. Функция управления персоналом признается центральным элементом бизнеса, и обучение и развитие получают иной размах: осуществление и распространение этих функций передается менеджерам среднего звена: задача переключается с простого обеспечения соответствия на более трудную – достижение приверженности.

Многообразие подходов и моделей свидетельствуют о том, что управлению человеческими ресурсами характерен внутренне согласованный подход.

Следует отметить, что философия управления человеческими ресурсами в различных странах имеет большие отличия. Например, английская философия УЧР основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

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

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

Российская философия УЧР весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации сохраняют свои традиции четкой

¹⁶¹ Storey, J. (1992), "Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management". In Storey, J. (Ed.) Human Resource Management: a critical Text, IT. London.

дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранении социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

8.3. Этапы управления человеческими ресурсами организации

Большинство организаций формулируют собственную концепцию управления человеческими ресурсами, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности:

- более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат);
- по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
- по предпочтительной форме организации (ограниченная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п.

Для практического понимания того, как осуществляется управление человеческими ресурсами в организации необходимо подробно рассмотреть его процесс с четко различимыми этапами.

Процесс УЧР включает в себя совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

В общем виде процесс управления персоналом в организации можно представить схематично в виде следующих друг за другом этапов (рис. 29).

Рассмотрим представленные на рис. 29 этапы процесса управления человеческими ресурсами более подробно.

Процесс формирования персонала начинается с понимания потребности в новых кадрах. При определении потребности в персонале следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в персонале. **Планирование персонала** представляет собой отдельную функцию и выступает как целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Планирование включает в себя оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии и разработку программы удовлетворения этих потребностей.

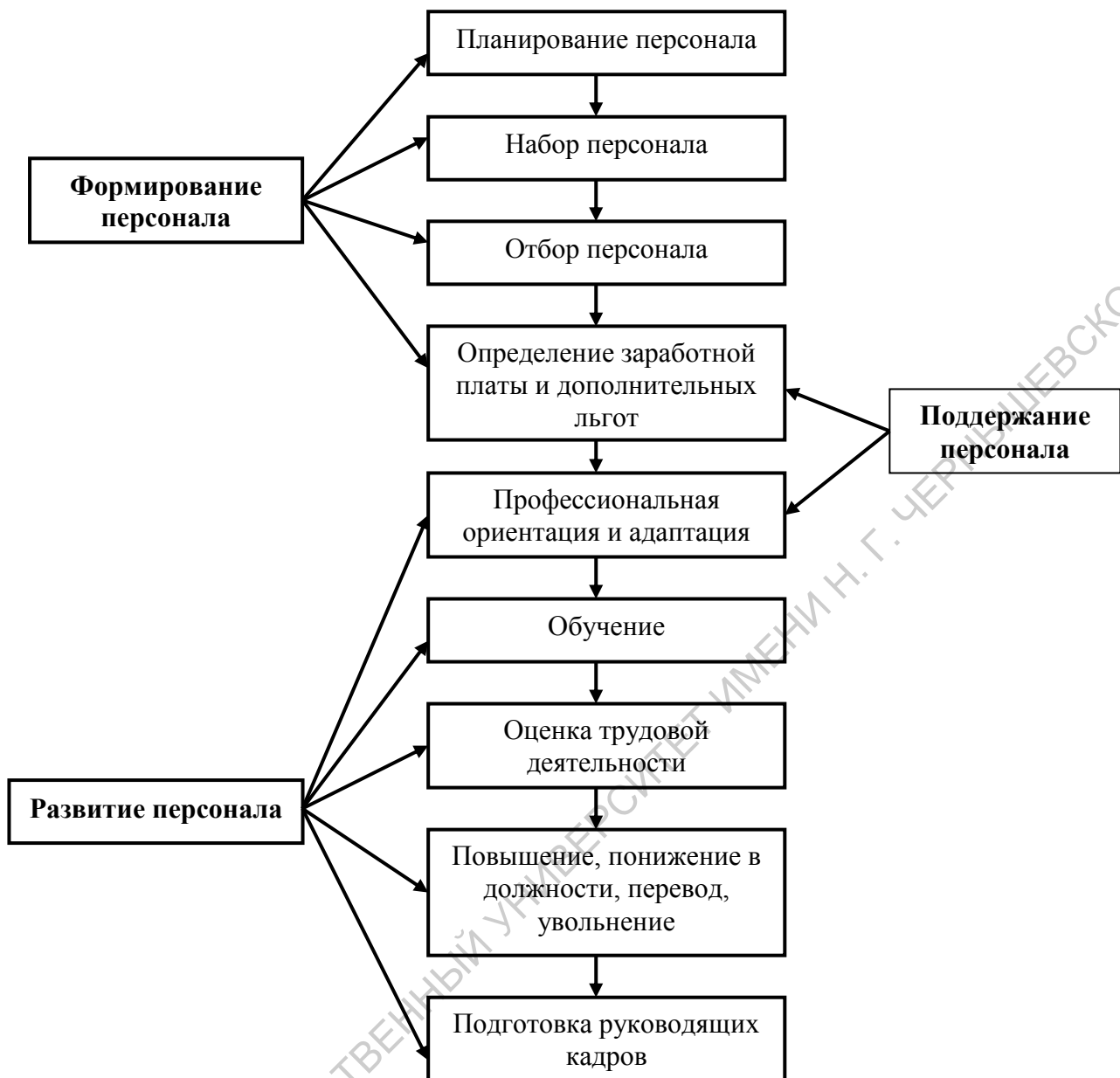


Рис. 29. Этапы процесса управления человеческими ресурсами

По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

При планировании персонала обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).

Этапы планирования персонала в организации могут выглядеть следующим образом:

1 этап: анализ внутренних ресурсов организации (структура и динамика рабочей силы по категориям: производственный - непроизводственный - управленческий персонал) с точки зрения удовлетворения будущих потребностей (связь со стратегией развития, финансовым планом, планом оборота и т.п.).

2 этап: анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период (когда, сколько, какой квалификации, на какие позиции потребуются работников).

3 этап: анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов (в зависимости от политики в отношении персонала - ориентированной на внешнюю или внутреннюю среду).

4 этап: принятие решений о необходимости привлечения ресурсов извне, или о частичной переквалификации работников, или о сокращении персонала.

Как только организация спланировала и определила свою потребность в персонале, она начинает осуществлять мероприятия по **набору персонала**.

Основной задачей при наборе персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 20.

Таблица 20. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала¹⁶²

Внутренние источники привлечения персонала	
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<p>Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</p>
<p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p>	<p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
Внешние источники привлечения персонала	
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения

¹⁶² Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 283.

<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.</p>
---	---

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Отбор персонала представляет собой оценку кандидатов на вакантные должности или рабочие места. При отборе персонала происходит идентификация его характеристик с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и конкретной должностью, ее предметной областью. Отбор происходит и в процессе планирования кадрового движения в организации.

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- уровня и профессионального образования;
- стажа работы и специфики;
- профессионального опыта.

При формировании кадрового состава происходят процессы отбора и набора кадров в зависимости от специфики ситуации, стадии развития организации, круга задач, стоящих перед нею.

Существует много методов отбора. Среди них самыми распространенными являются анкетирование, собеседование и тестирование. Они позволяют собрать о кандидате необходимую и подробную информацию и решить насколько он хорошо он вписывается в коллектив. Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть

претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.¹⁶³

После того как решение о приеме принято и подписан трудовой договор, начинается этап **определения заработной платы и дополнительных льгот**. Дело в том, что вознаграждение персонала складывается из двух частей: заработной платы (оклада), т.е. постоянного вознаграждения за выполненную работу, и дополнительных льгот – денежных и не денежных форм вознаграждения работников, а именно страхование здоровья, жизни, оплачиваемые отпуска, дополнительные пенсии, жилье и т.д.

Важным является то, что постоянная часть заработной платы должна быть достаточной для привлечения и удержания квалифицированных работников. Переменная часть заработной платы должна учитывать и стимулировать увеличение трудовой отдачи, результатов труда, так как рыночные условия требуют гибких систем вознаграждения за труд и новых принципов и подходов к решению проблемы, как и за что труд людей должен оплачиваться.

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и практической деятельностью.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер, включающую предоставление информации и консультаций, необходимых человеку для выбора профессии, в наибольшей степени соответствующей его личным способностям и особенностям, а также требующейся на рынке труда. Неполное использование возможностей работников в трудовой деятельности наносит ущерб не только его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособности, что в конечном итоге ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, и включает в себя профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовку и адаптацию работника.

Управление трудовой адаптацией является одной из проблем работы с персоналом организации при привлечении кадров. Трудовая адаптация персонала – это процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, а также совершенствования деловых и личных качеств работников.

¹⁶³ Типичный процесс принятия решения по отбору персонала состоит из предварительной отборочной беседы, заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендации и послужного списка, медицинский осмотр, принятие предложения о приеме.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в организацию, происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.¹⁶⁴ Выделяют следующие направления адаптации:

- ✓ первичное – приспособление молодых кадров;
- ✓ вторичное – приспособление работников имеющих опыт трудовой деятельности.

В условиях рыночной экономики роль адаптации возрастает. Уделяется повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективного труда. Наибольшей степени обеспечивается эффективный труд такие отношения сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей.

В случае грамотно поставленной адаптации компания получает положительный эффект за счет сокращения текучести кадров, экономии времени руководителей и коллег, развития позитивного отношения к работе. Для достижения поставленной цели выделяется соответствующее структурное подразделение в системе УЧР, направляются специалисты, развивается институт наставничества.

Обучение персонала в условиях рыночной экономики становится ключевым элементом процесса УЧР. Процесс обучения можно определить как систематическое приобретение знаний, навыков и ролей, которые воплощаются в улучшенном выполнении трудовых функций и должностных обязанностей на рабочем месте.

Многие организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с другими. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. При этом оно позволяет не только

¹⁶⁴ Уместным будет выделить виды трудовой адаптации, которые являются составными элементами общей трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации: психофизиологическую адаптацию, социально-психологическую адаптацию, профессиональную адаптацию, и организационную адаптацию.

повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудового потенциала, приверженности работников своей организации и включенности мотивации в ее дела.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи. Они будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

На сегодняшний день обучение рассматривается как:

- один из факторов повышения трудового потенциала;
- средство повышения ценности человеческих ресурсов;
- средство достижения стратегических целей организации;
- средство, облегчающее проведение организационных изменений.

Оценка персонала является одним из основных направлений кадровой работы. На результатах оценочных мероприятий базируется ряд решений, связанных с УЧР, например, при приеме на работу, формировании кадрового резерва, планировании мероприятий повышения квалификации и обучения сотрудников, кадровых перемещениях, стимулировании труда и др.

Критерии оценки кадрового потенциала определяются в ходе совместной работы консультантов и руководства компании. На основе конкретных задач диагностики формируется специфическая батарея методик, и отбираются те методы работы, которые наиболее полно позволят получить необходимую информацию.

Оценка это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов – М.: Инфра-М, 2007. – 227с.

Объектами оценки могут выступать знания, умения и навыки сотрудников, поведение и эффективность труда. Методами оценки могут выступать тестирование, измерение, тренажеры, интервьюирование, опросы, деловые игры.

Оценка в той или иной форме проводится практически на любом этапе работы с персоналом - при найме, продвижении на новую должность, создании программ развития и обучения, отборе в кадровый резерв и т. д. Вопрос в том, насколько методы оценки объективны, адекватны и позволяют реализовать этап **«повышения, понижения в должности, перевод и увольнение»**, который включает разработку методов перемещения работников на должности с большей и меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.

Практически каждая успешная компания в настоящее время задумывается о необходимости **подготовки руководящих кадров** (кадрового резерва) на управленческие должности.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую подготовку. Организации необходим кадровый резерв потому, чтобы:

- ✓ во-первых, иметь преемственность в управленческих кадрах, сохраняя тем самым самое ценное, что есть в организации - ее деловую культуру;
- ✓ во-вторых, чтобы обезопасить организацию от кризиса, в случае ухода из нее ключевых менеджеров.

Подготовка руководящих кадров и создание резерва руководителей в современных условиях динамично развивающихся рыночных процессов являются, жизненной необходимостью для любого предприятия, нацеленного на стабильный рост и развитие. Мнение, что подготовка руководящих кадров и создание резерва руководителей есть «дань традиции» в корне неверно, т.к. создание резерва необходимо предприятию, и, даже при отсутствии на предприятии целенаправленного планирования создания резерва руководителей данный процесс происходит в той или иной форме. Другое дело, что в российской практике подготовки руководящих кадров и создания резерва руководителей сохраняются консервативные походы и методы, оставшиеся в наследство еще с советского времени централизованного планирования и управления. Такие «традиции», конечно, несовременны, и могут привести к неправильному выбору стратегии развития предприятия.

Несмотря на сложность процесса управления человеческими ресурсами можно выделить некоторые трудности, с которыми может столкнуться организация при осуществлении данного процесса:

- 1) Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как разнородность используемых концептуальных схем

нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы системы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии и в системе управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях – выражение структурного несогласия между менеджерами и рядовыми работниками.

2) Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства организаций.

3) Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверх эксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4) Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии создаваемой системы управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того, как всегда при любых крупных социально – организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий.

Таким образом, управление человеческими ресурсами это сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах, стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления.

Руководители, успешно ведущие дело, осознают, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, так как они являются важным фактором при принятии стратегических управленческих решений, которые определяют будущее организации.

Глава 9. Управленческий контроль

9.1. Понятие, цели и задачи управленческого контроля

Контроль является одной из важных функций управления, так как менеджерам не всегда удается должным образом мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей, планы не всегда выполняются так, как было задумано, а подчиненные не всегда принимают делегированные им права и обязанности. И только с помощью контроля руководство может определить, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке, а также определить, достигло ли организация своих целей и обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала.

Под контролем в общем виде понимается процесс соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными результатами. Контроль имеет меньшее отношение к приказам сотрудникам, и большее отношение к процедуре планирования и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Понятие «контроль» как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование» так как он включает и активную управленческую деятельность менеджера.

Управленческий контроль не является однократной разовой акцией. Это непрерывный процесс, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации для облегчения выполнения управленческих задач.

Функцию контроля в управлении следует понимать как удерживание организации на нужном пути при сравнении показателей ее деятельности с установленными стандартами.

Румянцева З.П. считает, что контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.¹⁶⁶

В российской практике в основном контроль рассматривается как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Функция контроля, необходима для эффективного управления организацией как социально-экономической системой в условиях ограниченности ресурсов и возможных негативных действиях персонала.

Контроль является неотъемлемой частью и одной из основных функций менеджмента, заключающейся в постоянном и системном отслеживании объектов и процессов на предмет соответствия их поведения и состояния (результатов) политики системы управления организации и действующему

¹⁶⁶ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 267.

законодательству.¹⁶⁷ Роль контроля, как базовой функции менеджмента, в современных условиях по-прежнему недооценена.

Контроль относится как к сфере индивидуального поведения, так и к деятельности организаций, общественным и социально-экономическим процессам. У подчиненных контроль ассоциируется с различными понятиями:

- ✓ учет, порядок и предсказуемость результатов;
- ✓ борьба со злоупотреблениями и нормативно-карательная деятельность.

Одной из основных задач контроля является выполнение поставленных производственных задач, движение по программе развития организации от начальных к плановым показателям хозяйственной деятельности. Другими словами менеджер получает только то, что контролирует. Сопrotивление персонала контролю может препятствовать достижению поставленных целей, так как сопротивление это естественная реакция людей на контроль.

Слово «контроль», как и слово «власть», рождает отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает в первую очередь ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего они отвечают: «Это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках».

Контроль, как подсистема системы управления организации, несёт в себе все её системные характеристики. Таким образом, состояние подсистемы контроля во многом определяется характеристиками системы управления. Философия и культура организации определяют её политику, культуру и стиль управления. Стиль управления диктует уровень централизации (децентрализации) управления и, соответственно, стратегии контроля: методы, формы и объемы контроля процедур и технологий их применения – чем выше уровень централизации, тем жестче контрольные процедуры, больше объем контроля и наоборот.

Представлению о контроле как его заключительной форме и контроле, в основе которого лежит оценка только процессов самой организации, соответствует и представление об установленных стандартах контроля как о целях фирмы. Между тем, в основе контрольной функции на фирмах лежит не только заключительная, но и текущая и промежуточная оценка хода исполнения заданий, выдаваемых фирме и ее подразделениям, как заключительной, так и текущей и промежуточной оценке подвергается не только деятельность фирмы, но и деятельность объектов ее внешней среды. На выбор стратегии контроля влияют также тип организационной структуры и используемая практика управления, стиль лидерства руководителя и методы управления, вид деятельности и среда организации.¹⁶⁸

167 Муллахметов Х.Ш. Контроль-менеджмент / Х.Ш. Муллахметов. – М.: «Экономика», 2014. – С. 105.

168 Муллахметов Х.Ш., Влияние развития менеджмента, культуры и философии организации на эволюции контроля // *Economic science in various cultural contexts*, Charles University in Prague, Wadim Strielkowski (ed.) – Prague: 2014, P 37-66.

Эффективный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Таким образом, контроль играет важную роль в профессиональной деятельности. Как источник информации он во многом определяет принимаемые решения, как фактор власти способствует упорядочению жизнедеятельности людей и общественных процессов в целом.

Контроль выполняет следующие функции:¹⁶⁹

- **ориентирующая** – контроль дает и обеспечивает поддержание направления деятельности сотрудников, подразделений и организации;

- **стимулирующая** – контроль стимулирует к более активной и качественной работе, так как по его итогам возможны поощрения или наказания;

- **корректирующая** – контроль предусматривает возможность исправления работы подчиненных.

- **проверочная** – установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений;

- **информационная** – сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта контроля;

- **диагностическая** – изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов;

- **прогностическая**, создающая основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;

- **коммуникационная**, обеспечивающая установление и поддержание обратной связи;

- **защитная** – способствует сохранности ресурсов.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.

Кроме основной цели контроль предусматривает достижение следующих целей:

¹⁶⁹ Муллахметов Х.Ш. Контроль-менеджмент / Х.Ш. Муллахметов. – М.: «Экономика», 2014.

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации;
- своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение данных целей обеспечивается решением следующих задач:

❖ **Обнаружение и устранение неопределенности** является первой и наиболее очевидной задачей контроля, вытекающей из определения самой функции. Неопределенности при реализации целей связаны с возможными несоответствиями в их формулировании, в организационной структуре и разделении труда, кадрах (персонале) и оценке внешней среды и с другими факторами деятельности конкретного предприятия.

Изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут, в свою очередь, превратить через некоторое время вполне реальные цели и планы в недостижимые, требующие уточнения и корректировки. Самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны, и тем более необходима корректировка в организационных структурах при изменении целей. Специализация и разделение труда могут породить проблемы координации и изменения мотивации при изменении внешних условий. Менеджеры не всегда могут адекватно прогнозировать ответную реакцию работников на принимаемые решения по распределению полномочий и ответственности, а также мер по их мотивации. Решение этих и других проблем может составить содержание формулируемых задач при создании системы контроля на конкретном предприятии;

❖ **Предупреждение возникновения кризисных ситуаций** предусматривает своевременное выявление проблем, которые могут развиваться в кризис, для принятия неотложных мер по его недопущению. Ошибки и проблемы, допущенные при анализе ситуации, планировании и организации выполнения плана, как правило, переплетаются с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Функция контроля должна предусматривать такие управленческие действия, которые позволят выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризисные ситуации. В этом состоит суть второй задачи контроля при управлении организацией;

❖ **Поддержание успеха** является одной из основных задач контроля. Эта задача состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно могут способствовать достижению ее общих целей. К таким направлениям, прежде всего, следует отнести конкретную деятельность, для которой сложились более благоприятные условия ее осуществления. При этом следует учитывать реальные возможности влияния результатов этой деятельности на общий успех организации, а также возможность развития этого успеха за счет

концентрации ресурсов и усилий организации на этом направлении. Оперативно определяя успехи и неудачи организации и их причины, можно обеспечить возможность достаточно быстро адаптировать ее к изменяющимся требованиям внешней среды, и обеспечить развитие наметившегося успеха в достижении целей организации в целом;

❖ **Контроль позволяет своевременно обнаружить новые факторы во внешней и внутренней среде организации**, подготовиться к ним и своевременно отреагировать на них. С его помощью отслеживаются скрытые тенденции в развитии организации, их направление и глубина. Это позволяет разрабатывать более обоснованные и надежные планы;

❖ Контроль позволяет **своевременно выявить ошибки в работе** и оперативно их устранить;

❖ Итоги контроля являются **основой оценки результатов деятельности** организации, работы персонала, эффективности и надежности системы управления.

Таким образом, контроль в управлении можно рассматривать как:

- во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных задач менеджмента;
- во-вторых, как функцию управления, завершающую стадию его цикла, сердцевинной которой является механизм обратных связей;
- в-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

9.2. Виды и этапы контроля как функции управления

В зависимости от структуры управления контроль должен осуществляться на всех уровнях управления организации: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

На дивизиональном уровне оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели, меняющиеся в процессе деятельности отделений, отражают поведение менеджеров отделений.

На функциональном уровне также дается оценка степени достижения определенных целей. Полученные результаты могут быть использованы для разработки компанией соответствующих мероприятий для усиления конкурентных преимуществ.

Контроль по индивидуальным результатам обычно осуществляется на всех уровнях организации. Однако бывают затруднения в оценке некоторых видов деятельности (НИОКР, коллективная работа и др.) и поэтому очень трудно оценить индивидуальную отдачу.

В управленческой литературе виды контроля классифицированы по определенным признакам (табл. 21). Рассмотрим основные виды контроля подробнее.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Различают две разновидности предварительного контроля: диагностический и терапевтический:

1) Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не в порядке;

2) Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Таблица 21. Классификационные признаки и виды управленческого контроля

Признак классификации	Вид контроля
Стадии проведения контроля	1. Предварительный контроль 2. Промежуточный контроль 3. Заключительный контроль
Временная направленность контроля	1. Стратегический контроль 2. Тактический контроль 3. Оперативный контроль
Источники данных контроля	1. Документальный контроль 2. Фактический контроль 3. Автоматизированный контроль
Характер контрольных мероприятий	1. Плановый контроль 2. Внезапный контроль
Периодичность проведения контрольных мероприятий	1. Систематический контроль 2. Периодический контроль 3. Эпизодический контроль
Полнота охвата объекта контроля	1. Сплошной контроль 2. Несплошной контроль
Время осуществления контрольных действий	1. Предварительный контроль 2. Текущий контроль 3. Последующий контроль

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных регулируется качество сырья, позволяющее произвести отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет: он дает ответ на вопрос, когда, в каком объеме и какие средства потребуются организации.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Его объектом являются сотрудники, а сам он преимущественно проводится непосредственным начальником. Он позволяет исключить отклонения от

намеченных планов и инструкций. Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь.

Дафт Р.Л. дает следующую характеристику текущего контроля: «Сопутствующий контроль призван оценивать текущую деятельность. В его основе лежат нормативные показатели, а также правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников. Например, на многих производственных предприятиях существуют устройства, контролирующие, соответствует ли выпускаемая продукция стандартам качества. Работники следят за их показаниями; если в какой-то точке происходит отклонение, сотрудники вносят корректировки сами или сообщают о возникновении проблемы тем, кто отвечает за участок».¹⁷⁰

Полукаров В.Л. пишет, что «текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет, и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником».¹⁷¹ Адекватно оценивается и место такого текущего контроля в системе контроля процессов фирмы. Так, В.Л. Полукаров отмечает, что «основным видом контроля считается текущий». При этом слова «обратная связь» используются только для характеристики промежуточного или заключительного контроля.

В большинстве работ отмечается, что конкретными объектами оценки в контроле выступают разнообразные характеристики процессов, охватывающие поведение всех используемых ресурсов (работников, средств, предметов и условий труда). Как правило, в качестве объектов оценки указываются лишь продукты на разных стадиях их изготовления, в лучшем случае – еще и работники. Даже в тех работах, в которых адекватно отражается сущность текущего контроля, не отмечается, что объектами оценки выступают все используемые в процессах ресурсы. Так, Дафт Р.Л. характеризуя текущий контроль как наблюдение за предметами труда с помощью устройств, контролирующих их качество, не отмечает, что его объектами также выступают сами контролирующие устройства, основное оборудование, другие работники, связанные с данным процессом и условия труда.

Текущий контроль, основанный на непрерывной оценке деятельности непосредственных исполнителей, является наиболее эффективным, так как позволяет выявлять отклонения в процессах фирмы моменты их возникновения. Между тем, в большинстве работ содержание текущего контроля искажается, так как он трактуется как промежуточный контроль. М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури справедливо замечают, что «текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Однако, как выясняется, под ним понимается промежуточный контроль. Как они далее уточняют, «текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических

¹⁷⁰ Дафт Р. Л. Менеджмент //СПб.: Питер. – 2010. – Т. 832. – С. 4.

¹⁷¹ Полукаров В.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2014..

результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей».¹⁷²

Не случайно текущий контроль также трактуется авторами работ как контроль, основанный на обратной связи. Так, некоторые авторы указывают, что текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. В результате того, что текущий контроль фактически не получает отражения, в работах не находит отражения и такой перспективный его вид, как самоконтроль.

Заключительный контроль. Цель данного контроля заключается в том, чтобы помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. И хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы что-то исправить, он дает информацию для планирования подобных работ в дальнейшем и способствует мотивации.

Внешний контроль осуществляется администрацией организации или специальными сотрудниками – контролерами. Такой контроль основывается на том факте, что люди лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Это происходит по следующим причинам:

- по результатам контроля происходит оценка деятельности сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания и продвижения по службе;
- постоянный контроль говорит о том, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, следовательно, необходимо проявлять хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных;
- итоги контроля обычно обсуждаются в коллективе и многие стараются работать лучше, чтобы прославиться, то есть удовлетворить свое честолюбие.

Эффективность внешнего контроля зависит от ряда условий:

1) должна быть предусмотрена «защита от хитреца», то есть от того, кто ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы. Обычно это делается с помощью манипулирования показателями. Особенно часто это происходит, если отсутствуют четко определенные нормативы работы, а результат не проходит рыночную оценку потребителем.

2) цели, которые ставятся перед работниками в системе внешнего контроля, должны быть достаточно труднодостижимыми.

3) по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение или наказание.

Для обеспечения этих условий, система внешнего контроля должна быть тотальной, требует больших материальных и трудовых затрат. При усложняющейся деятельности организации она становится все более затратной и трудоемко невыполнимой.

Внутренний контроль (самоконтроль). При таком контроле исполнители сами следят за своей работой, ее результатами и вносят при

¹⁷² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2006.

необходимости корректировки собственной деятельности. Его главная задача – вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-либо и наказать, чтобы другим было уроком. В таких условиях люди трудятся легко и свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и контролируют процесс их достижения. Для внедрения самоконтроля менеджеру необходимо создавать следующие условия:

- применить групповые формы работ и принятия решений;
- сформировать здоровый морально – психологический климат в коллективе;
- осуществлять демократический стиль руководства.

Выбор соотношения внутреннего и внешнего контроля зависит:

- от стиля управления организацией;
- от возможности получать надежную объективную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за выполненные задания;
- от характера подчиненных;
- от микроклимата в коллективе;
- от принятой системы вознаграждений.

В основу осуществления всех видов контроля должны быть положены следующие основные требования:

➤ **эффективность контроля** – определяется как успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недоработок; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

➤ **эффект влияния на людей** – выясняется, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные или негативные эмоции, стрессовые реакции;

➤ **выполнение задач контроля.** Контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

➤ **определение границ контроля.** Контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии.

Существует четыре основных этапа любого процесса контроля (рис.29).



Рис. 29. Основные этапы процесса контроля

Первый этап в контрольном процессе – **установление стандартов**. Стандарт – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которой сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом. Они должны разрабатываться на основе целей и задач организации. В более широком понимании стандарты отражают организационную стратегию.

Второй этап в процессе контроля – **измерение фактических результатов** деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения. Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению.

Третий этап – **сравнение фактических результатов и стандартов**, разработанных на первом этапе. Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам. Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

Заключительный этап в контролирующем процессе – **оценка результатов и осуществление корректирующих действий**. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. После оценки возможны три варианта действий:

- 1) Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо;
- 2) Исправление отклонения фактических результатов от стандарта;
- 3) Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

Наиболее эффективные виды контроля (текущий, процессов объектов внешней среды, сторонних процессов фирмы) не находят отражения ни при характеристике этапов контроля, ни в характеристиках эффективного контроля, ни в классификациях контроля, которые приводятся в учебниках и учебных пособиях по менеджменту (с учетом того, что за текущий контроль выдается промежуточный контроль).

Организация процесса контроля в организации находится под воздействием следующих факторов:

- ❖ отношение руководства к управленческому контролю;
- ❖ внешние условия функционирования организации, ее размеры, организационная структура, масштабы и виды деятельности;
- ❖ количество и территориальная неоднородность месторасположения ее обособленных подразделений, дочерних компаний или хозяйствующих субъектов корпоративного управления;
- ❖ стратегические установки, цели и задачи;
- ❖ степень автоматизации и компьютеризации деятельности;
- ❖ ресурсное обеспечение;
- ❖ уровень компетентности персонала.

Для того, чтобы контроль обеспечивал достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными характеристиками:

➤ **Стратегическая направленность контроля.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, то есть отображать общие приоритеты организации и поддерживать их. Если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть настроен эффективный контроль, даже если эта деятельность трудно поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля;

➤ **Ориентация на результаты.** Конечная цель контроля складывается не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и обнаружить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, которые стоят перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые имеют право сделать на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем;

➤ **Соответствие делу.** Чтобы быть эффективным, контроль должен отвечать виду деятельности, которая контролируется. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

➤ **Своевременность контроля.** Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в скорости или частоте его проведения, в необходимых интервалах между проведением измерений или оценок. Значение интервала определяется с учетом временных границ основного плана, скорости изменений, расходов на проведение измерений и распространение полученных результатов.

➤ Кроме этого, важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля – это система, которая подает нужную информацию нужным людям до того, как разразится кризис;

➤ **Гибкость контроля.** Контроль должен быть достаточно гибким и приспособляться к изменениям, которые происходят;

➤ **Простота контроля.** Как правило, наиболее эффективный контроль – это самый простой контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Контроль должен отвечать потребностям и возможностям людей, которые взаимодействуют с системой контроля и реализуют ее;

➤ **Экономичность контроля.** Очень редко стремятся достичь с помощью контроля полного совершенства в работе организации, поскольку совершенствование и улучшение на последних этапах требуют непропорционально больших расходов усилий и средств.

Нужно помнить, что все расходы организации, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Расходы средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные расходы на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Поскольку в контроле спрятаны много побочных расходов, таких как расходы рабочего времени и отвлечения ресурсов, которые могли бы быть потрачены на решение других заданий. Для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение расходов к возможной прибыли должно быть низким;

➤ **Контроль на международном уровне.** Когда организации осуществляют свой бизнес на заграничных рынках, функция контроля получает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять сложнее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и корректировать действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса.

Анализируя результативность деятельности заграничных филиалов фирмы, нужно, однако, обязательно помнить, что возлагать на менеджера филиала ответственность можно только за то, которое находится под его контролем.

Организация процесса контроля является сложным многоступенчатым процессом, который включает в себя:

✓ Критический анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования организации, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, структурой, а также с ее возможностями;

✓ Разработку и документальное закрепление соответствующей изменившимся условиям хозяйствования деловой концепции организации, а также комплекса мероприятий, способного привести эту деловую концепцию к развитию и совершенствованию организации, успешной реализации ее целей, укреплению ее позиций на рынке.

Таковыми документами должны быть положения о финансовой, производственно-технологической, инновационной, снабженческой, сбытовой, инвестиционной, учетной и кадровой политике. Данные положения должны разрабатываться на основе глубокого анализа каждого элемента политики и выбора из имеющихся альтернатив наиболее приемлемых для данной организации. Документальное закрепление политики организации в

различных сферах ее финансово-хозяйственной деятельности позволит осуществлять предварительный, текущий и последующий контроль всех аспектов ее функционирования;

✓ Анализ эффективности существующей структуры управления, ее корректировка. Необходимо разработать положения об организационной структуре, в котором должны быть описаны все организационные звенья с указанием административной, функциональной, методической подчиненности, направления их деятельности, функции, которые они выполняют, установлен регламент их взаимоотношений, права и ответственность, показано распределение видов продуктов, ресурсов, функций управления по этим звеньям. Это также относится и к положениям о различных структурных подразделениях, к планам организации труда их работников. Необходимо разработать план документации и документооборота, штатное расписание, должностные инструкции с указанием прав, обязанностей и ответственности каждой структурной единицы. Без такого строгого подхода невозможно осуществлять четкую координацию функционирования всех звеньев системы управленческого контроля организации.

✓ Разработка формальных типовых процедур контроля конкретных финансовых и хозяйственных операций. Это позволит упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля финансово-хозяйственной деятельности, эффективно управлять ресурсами, оценивать уровень достоверности и качества информации для принятия управленческих решений.

✓ Организация специализированного контрольного подразделения. При организации такого подразделения необходимо учитывать основные требования к эффективности его функционирования.

9.3. Поведенческие аспекты контроля

Менеджер, осуществляя контрольные функции, может столкнуться с определенным поведением персонала. Контроль, особенно если он проводится в жесткой и открытой форме оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение сотрудников. Менеджеры часто сознательно делают процесс контроля откровенно видимым, чтобы оказать влияние на поведение сотрудников и принудить их направить свои усилия на достижение целей организации.

Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок и просчетов в своей работе. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с запланированными.

Большинство сотрудников предпочитают эффективную деятельность и принимают контроль, обеспечивающий системную обратную связь, которая

позволяет оценивать выполненную работу, но они сопротивляются контролю, являющемуся, по их мнению, неточным, деспотическим или плохо организованным.

В связи с этим в управленческой литературе выделяются следующие поведенческие аспекты контроля:

➤ **Поведение, ориентированное на контроль.** Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Анализируя воздействие контроля на поведение людей, Д. Хемптон, Ч. Саммер и Р. Уэббер отметили следующее. «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению».¹⁷³ В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

➤ **Получение непригодной информации.** Контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа, то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получают именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих

¹⁷³ Organizational behavior and the practice of management David R. Hampton, Charles Edgar Summer, Ross A. Webber – 1987. 876 P.

случаях, состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

М. Лори выделяет поведенческие аспекты контроля со стороны менеджера (рис.30):

- ограничение свободы, препятствие на пути к достижению личных целей, то есть своеобразное сопротивление контролю;
- желание сохранять устоявшийся и устраивающий порядок вещей, то есть желание сохранять контроль над ситуацией;
- власть, позволяющая удерживать людей и процессы в определенных «правилами игры» рамках, обеспечение необходимого поведения людей.¹⁷⁴



Рисунок 30. Управленческие и поведенческие аспекты контроля

Чтобы не допустить поведенческих аспектов контроля менеджер должен избежать следующих ошибок:

1) «Однобокий» контроль это контроль, который осуществляется только в отношении негативных ситуаций работы, а именно срывов сроков, отступлений от стандартов качества, аварий, перерасходов ресурсов и т. п. Такой контроль стимулирует негативную мотивацию труда, что ведет к страху, уклонению от ответственности и к скрытому саботажу со стороны работников;

¹⁷⁴ Маллинз Лори. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие. - Минск: Новое знание, 2014.

2) Контроль является тотальным и мелочным, то есть проверяется каждая мелкая деталь в поведении сотрудников, в том числе и не относящаяся к выполнению трудовых обязанностей. До определенной степени тотальный контроль достаточно эффективен, позволяя добиться очень высокой дисциплины и исполнительности. Однако со временем подобное воспитание сотрудников неизбежно приводит к безответственности, к потере инициативы и творческого подхода к делу;

3) Скрытый контроль, применяется в организации, где нет очевидных, понятных и известных всем сотрудникам процедур контроля. Для скрытого контроля также характерно наличие двойных или противоречивых стандартов деятельности, что часто превращает контроль в инструмент манипуляции власти внутри организации. При скрытом контроле также возможна путаница с распределением ролей и полномочий субъектов и объектов системы контроля. Скрытый контроль ведет к недоверию, к ухудшению психологического климата в организации, конфликтам, распаду коллектива;

4) Контроль применяется неравномерно. Имеется в виду, что подразделение в организации контролируется тщательно и регулярно, на деятельность остальных руководство смотрит сквозь пальцы. В некоторых случаях неравномерность контроля оправдана, например, особой важностью контролируемого направления деятельности или объективной нехваткой ресурсов для осуществления такого же по интенсивности контроля в других подразделениях. Однако неравномерный контроль имеет очень негативные психологические последствия, провоцируя раскол в коллективе;

5) Отсутствие контроля в каком либо из подразделений или по отношению к каким-либо сотрудникам. Чаще всего отсутствие контроля указывает на психологическую слабость, отсутствие лидерского потенциала или даже на управленческую некомпетентность менеджера;

6) Избыточный контроль над отдельными сотрудниками указывает на психологические проблемы в межличностных отношениях между руководителем и подчиненным. Подобная пристрастность может сильно вредить делу, так как контроль в данном случае явно используется предвзято, для «сведения счетов». Избыточный контроль в очень редких случаях может быть и оправданным, например, если речь идет о контроле над малоопытным сотрудником, которому делегировано выполнение ответственной задачи;

7) Контроль не имеет последствий, то есть по выявленным неудачам или успехам не принимается никаких управленческих решений. Иногда такая ситуация возникает при субъективном понимании руководителем контроля лишь как механизма обратной связи. Такой менеджер всего лишь получает «информацию для размышлений», но никак на нее не реагирует. К этой же ошибке контроля можно отнести все ситуации, когда контроль инициирует принятие либо крайне незначительных реальных мер, либо меры, не затрагивающих соответствующих объектов контроля.

Профессор М. Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного

воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность.¹⁷⁵

➤ **Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.** Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование. Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке;

➤ **Устанавливайте двустороннее общение.** Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Любой руководитель, осуществляющий контроль в организации должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства организации;

➤ **Избегайте чрезмерного контроля.** Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе это может просто раздражать сотрудников;

➤ **Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.** При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно теории ожидания В. Врума, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может не мотивировать людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер

¹⁷⁵ Экономическая библиотека. <http://econom-lib.ru/1-112.php> (дата обращения 19.09.17)

чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий;

➤ **Вознаграждайте за достижение стандарта.** Если руководство хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Таким образом, контроль не должен диктоваться подозрительностью и ослеплением властью руководителя. Он должен определяться предусмотрительностью и заботой исходя из того, что ошибки свойственны подчиненным и при разумном подходе большинство из них добиваются хороших результатов. Контроль также должен отмечать хорошо сделанную работу, которая на практике слишком часто остается незамеченной.

Цель контроля состоит не в том, чтобы «поймать» подчиненных на их ошибках, хотя и эта цель при известных обстоятельствах ставится в процессе контроля тогда, когда есть основание предполагать, что желаемое недостижимо сознательно. Контроль как инструмент управления должен стимулировать производительность и прогресс работников.

Глава 10. Самоменеджмент руководителя

10.1. Понятие самоменеджмента, его цели и задачи

Многие выдающиеся руководители добивались успеха благодаря четкой организации своего личного труда. В принципе любой руководитель не может управлять самим временем, но способен управлять своими делами с учетом данного фактора. В современных условиях профессиональная деятельность руководителя является весьма напряженной. Предъявляемые к работе требования не только дисциплинируют его, но и в некоторой степени осложняют выполнение служебных обязанностей, поскольку вынуждают менеджера постоянно контролировать свои действия, слова и эмоции.

Следует отметить, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, то есть способность планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать. Без этого невозможно эффективно работать. По существу, у всех одинаковое количество времени, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Поэтому успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими, а как он умеет управлять самим собой и рационально организовывать свою работу и рабочее время.

Термин самоменеджмент был предложен немецким профессором Лотаром Зайвертом, руководителем Института стратегии и эффективного использования времени (г. Хайдельберг, Германия). В его трактовке самоменеджмент как феномен представляет собой «целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального использования своего времени».¹⁷⁶

Заведующий кафедрой теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета А. А. Симонова определяет самоменеджмент как саморазвитие личностных и профессиональных качеств менеджера и организация его деятельности, представляющее собой целенаправленное и последовательное использование различных методов работы в повседневной практике.¹⁷⁷

Самоменеджмент – это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. – М.: Экономика, 1990. С 18.

¹⁷⁷ Симонова А.А. Самоменеджмент как технология управления и Саморазвития менеджера и персонала // Педагогическое образование в России. № 1. 2011 г. с. 14-19.

¹⁷⁸ Семенов А. К., Набоков В. И. . Основы менеджмента: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». – 556 с. , 2008

Самоменеджмент – это организация руководителем предприятия своей собственной деятельности. Процесс самоменеджмента предполагает четкое планирование своего рабочего и свободного времени.¹⁷⁹

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов организации деятельности менеджера обусловлено следующими аспектами:

- организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность и эффективность его деятельности;
- работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных ему руководителей, специалистов и других работников;
- деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возглавляемой им организации или подразделения;
- оплата труда менеджера существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования данного труда;
- применение самоменеджмента способствует рациональной организации управленческой деятельности.

Таким образом, основными целями самоменеджмента являются:

- максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
- сознательное управление течением жизни;
- преодоление внешних обстоятельств, как на работе, так и в личной жизни.

В рамках концепции самоменеджмента для менеджера должны стать обязательными следующие заповеди:

- ✓ добиваться результатов вместо исполнения долга;
- ✓ оптимизировать использование ресурсов вместо снижения издержек;
- ✓ повышать прибыль;
- ✓ делать правильные дела, а не делать правильно дело;
- ✓ создавать альтернативы вместо решения проблемы.

Менеджер должен четко уметь планировать свой рабочий день в соответствии с теми обязанностями, которые ему необходимо выполнить. Следует четко распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения незапланированных вопросов, а также составить график выполнения своих служебных обязанностей, в котором фиксируются все выполненные и невыполненные дела.

Система самоменеджмента включает следующие шесть процедур:

1. Постановка цели – анализ и формирование личных целей, выбор количественных критериев их достижения;
2. Сбор и обработка информации – сбор первичной информации и ее обработка по выбранному плану действий;

¹⁷⁹ Дружинина З.Г. Менеджмент. Шпаргалка. – М.: Окей-Книга, 2009

3. Планирование – разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;

4. Принятие решений по предстоящим делам для достижения критериев управления;

5. Реализация решений и организация их исполнения включают составление распорядка дня и организацию личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач;

6. Контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей).

Сущность системы самоменеджмента можно представить в виде модели требований к качествам руководителя и его способности управлять собой. Данная модель складывается из семи блоков:¹⁸⁰

1. Личная организованность и пунктуальность;
2. Самодисциплина. Постоянная целенаправленная деятельность;
3. Знание техники личной работы и научной организации труда;
4. Мотивация человеческого потенциала на реализацию жизненных целей;
5. Способность быть здоровым и работоспособным;
6. Способность сформулировать и реализовать жизненные цели;
7. Личный самоконтроль.

В таблице 22 представлена технология самоменеджмента, которая позволяет рационализировать работу менеджера, повысить эффективность его деятельности и создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

Таблица 22. Технология самоменеджмента руководителя

Процедуры	Методические приемы и способы	Достижимый результат
1. Постановка целей. Выбор критериев достижения	Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Ориентация на конечный результат; Выбор количественных критериев; Устранение слабых сторон; Распознавание преимуществ; Концентрация усилий на узких местах; Фиксация сроков и мероприятия.
2. Сбор и обработка информации для планов	Сбор первичной информации; Обеспечение полноты и своевременности поступления информации; Обработка информации по альтернативным вариантам.	Максимально необходимый объем информации для руководителя; Проработка вариантов развития событий.

¹⁸⁰ Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2008. – 320 с. - (Высшее образование)

3. Планирование и разработка альтернативных вариантов решений	Годовое и квартальное планирование, месячное и недельное; Планирование рабочего дня; Принципы Самоменеджмента; Менеджмент с помощью дневника времени.	Подготовка к реализации цели на основе планов; Распределение рабочего времени; Распределение имеющихся ресурсов; Анализ ограничений на решение задачи; Наличие трех альтернатив.
4. Принятие решений на основе альтернативных вариантов	Установка приоритетов решений; Выбор экономически выгодного варианта по критерию «Время — стоимость»; Выполнение принципа Парето: 80% альтернативных решений бесполезны и только 20% дают нужный результат	Первоочередное решение жизненно важных проблем приводящая к успеху организация труда; Упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности.
5. Реализация решений и организация их исполнения	Четкий распорядок рабочего дня; Биоритм, график продуктивности; Четкая технология выполнения решений.	Концентрация на значительных задачах; Управления, использование пика производительности труда; Постепенная реализация принятых решений.
6. Контроль исполнения и самоконтроль	Контролирование процесса Работы; Контролирование достижения поставленных целей и промежуточных результатов; Обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) с точки зрения достижения критериев.	Обеспечение запланированных результатов (цель и критерии); Контроль выполнения цели по каждому количественному критерию; Вознаграждение за достигнутые результаты.

Овладение искусством самоменеджмента дает руководителю следующие преимущества:

- выполнение работы с наименьшими затратами времени;
- улучшается организация труда;
- меньше спешки и стрессов; больше удовлетворения от работы;
- активная мотивация труда;
- рост квалификации;
- снижение загруженности работой;
- сокращение ошибок при выполнении своих функций;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

На сегодняшний день существует большая потребность в практических рекомендациях руководителям для самосовершенствования собственных управленческих и профессиональных качеств.

10.2. Инструменты самоменеджмента

Любой руководитель при осуществлении своей управленческой деятельности много сил и времени тратит на текущие, рутинные и не срочные и не важные дела. Такие дела требуют быстрого реагирования и являются поглотителями времени, к которым можно отнести следующие:

- нечеткая постановка целей и задач;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неполная, запоздалая информация;
- неспособность сказать «нет»;
- отсутствие самодисциплины;
- длительные заседания, совещания и собрания;
- спешка и нетерпение;
- отсутствие связи или плохая обратная связь;
- разговоры на частные темы;

Ко всем своим текущим, рутинным обязанностям руководитель может применить инструменты самоменеджмента позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени, и помочь руководителю быстрее и с меньшими затратами достичь поставленных целей.

Основными инструментами самоменеджмента являются:

1. Делегирование полномочий;
2. Принципа Эйзенхауэра;
3. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ;
4. Принцип Парето;

Рассмотрим данные инструменты подробнее. Самым распространенным и достаточно простым инструментом самоменеджмента **является делегирование полномочий.**

Делегирование представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. **Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам (рис. 31.).



Рис. 31. Процедура делегирования полномочий

Делегирование полномочий осуществляется не только на официальной, но и на полуофициальной или неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и подчиненными. Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа. Она состоит в том, чтобы определить:

- ✓ для чего, кому, каким образом делегировать полномочия?
- ✓ какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены?
- ✓ какие препятствия могут возникнуть?

Под полномочиями понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для выполнения задачи. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Полномочия всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно.

В управленческой литературе описаны две концепции, посредством которых передаются полномочия:

1. Классическая концепция – полномочия передаются от высших к низовым уровням управления в организации;

2. Согласно Честеру Барнарду, представителю «административной» школы управления, подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого он сформулировал концепцию принятия полномочий. Он определил полномочия как информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации. Таким образом, по Ч. Барнарду, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.¹⁸¹ Концепция принятия полномочий этого ученого признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

¹⁸¹ Barnard, Chester Irving The Functions of the Executive (1938)

При распределении управленческих полномочий необходимо учитывать ряд важнейших обстоятельств:

- ✓ Полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей. Поэтому следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставленных полномочий;
- ✓ Полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и сбалансированность всей системы управления;
- ✓ Полномочия в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал: от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность и кто должен отвечать перед ним;
- ✓ Исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты (рис. 32).

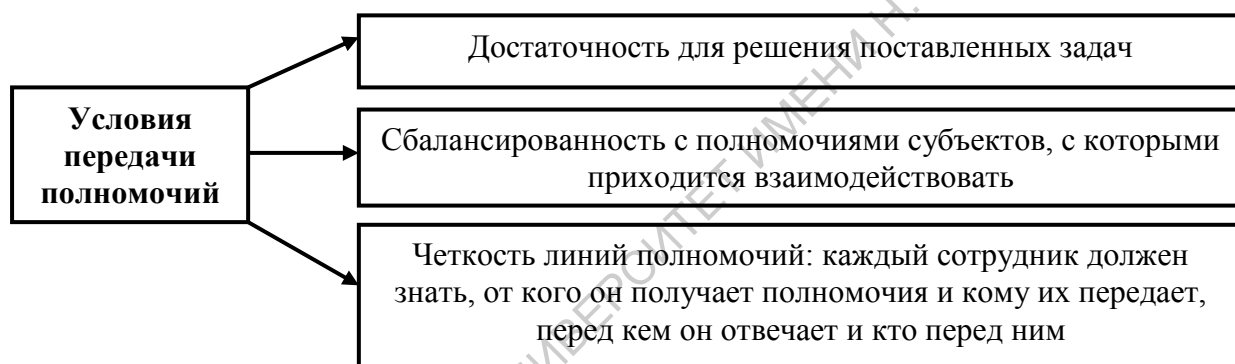


Рис. 32. Условия эффективной передачи полномочий

Практическая ценность делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от несложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Одновременно делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

При делегировании главной задачей руководителя является не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

Особо важным аспектом делегирования становится организация контроля за действиями подчиненных. Отсутствие контроля может привести к срыву работ и беспорядку. Поэтому руководителю необходимо четко наладить обратную связь и свободный обмен информацией между подчиненными.

Кроме того на практике возникает проблема психологического выбора, а именно выполнение какой задачи поручить подчиненному знакомой или принципиально новой. Чаще всего делегируется выполнение новой задачи,

особенно если она кажется руководителю малопривлекательной и рутинной. Данное решение далеко не всегда правильное. Проблема в том, что, передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение и контролировать, а тем более просто наблюдать за ходом реализации знакомой проблемы значительно легче.

Опытные руководители часто поручают способному подчиненному немного более сложные задачи, чем тот привык выполнять. В этом случае менеджеру желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, подчиненный раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия.

Делегирование полномочий не дает ожидаемого эффекта в случае, когда подчиненный не в полном объеме выполняет возложенные на него руководящие функции. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать непопулярные в коллективе решения. И под различными предлогами подчиненный старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин чаще всего бывает неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, принципиальное несогласие с мнением руководителя.

Для того чтобы делегирование полномочий осуществлялось эффективно руководителю следует придерживаться следующих правил делегирования:

- ❖ подбирать подходящих сотрудников;
- ❖ распределять сферу ответственности;
- ❖ делегировать рабочие задачи в полном объеме;
- ❖ обеспечить баланс властных полномочий и ответственности;
- ❖ координировать выполнение порученных задач;
- ❖ стимулировать, инструктировать и консультировать подчиненных. Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов и вовремя получать ответы на возникающие вопросы;
- ❖ контролировать рабочий процесс и его результаты;
- ❖ пресекать попытки обратного или последовательного делегирования;
- ❖ оценивать и вознаграждать.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя, ставить его в известность обо всех необычных случаях;
- координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

В первую очередь руководителю необходимо делегировать следующую работу:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

Однако существуют виды работ и управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем, поэтому не подлежат делегированию такие вопросы, как:

- установление целей;
 - принятие решений;
 - выработка политики организации;
 - руководство сотрудниками и их мотивация;
 - задачи высокой степени риска;
 - необычные и исключительные дела;
 - задачи строго доверительного характера;
 - срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки
- (рис. 33).

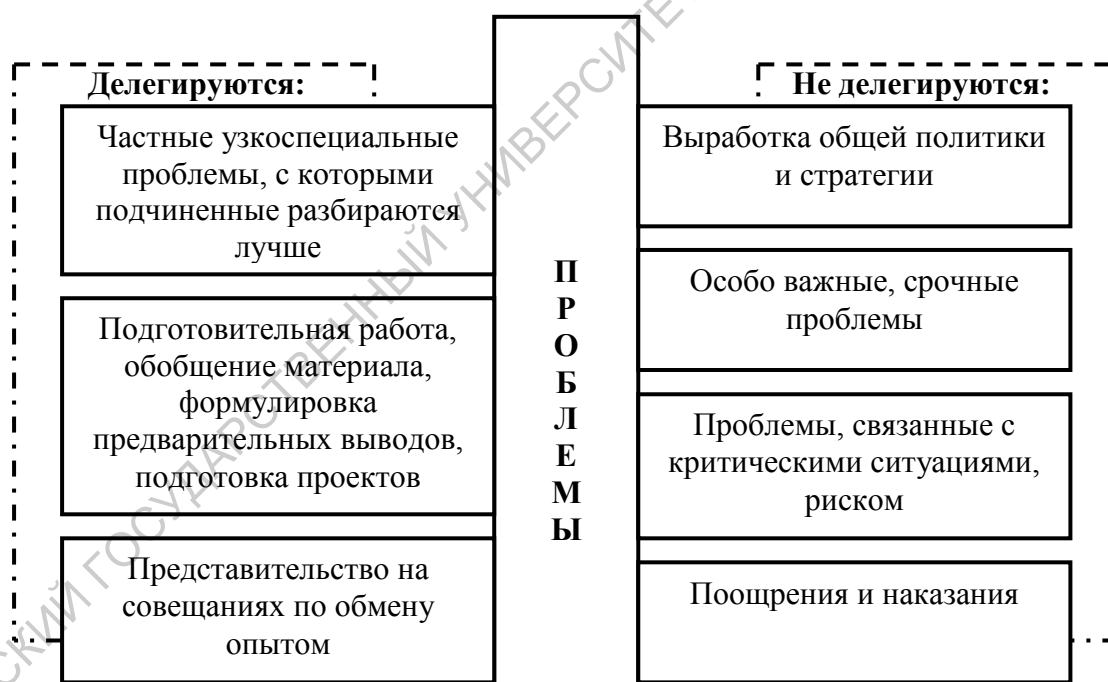


Рис. 33. Выбор задач для делегирования

Руководителю следует учесть, что его подчиненные могут избегать делегирования по следующим причинам:

- нехватка знаний и умений, неуверенность в своих силах, которые выражаются в страхе перед ответственностью;
- боязнь критики за ошибки;

- отсутствие необходимых полномочий для решения задачи (отсутствие информации, ресурсов, власти).

- подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для принятия на себя дополнительной ответственности;

- большая загруженность работой или подчиненный считает это так.

Эффективность делегирования полномочий как инструмента самоменеджмента бесспорна, но не все руководители спешат его применять по следующим причинам:

- сомнение в компетентности своих подчиненных и боязнь, что они сделают хуже;

- боязнь потерять власть и занимаемую должность;

- недоверие к подчиненным и низкая оценка их способностей;

- амбициозность и завышенная самооценка;

- боязнь, что действия руководителя будут неверно истолкованы подчиненными и вышестоящим начальством.

Если руководитель будет грамотно применять данный инструмент самоменеджмента, то он получил следующие преимущества:

- ✓ возможность руководителю заниматься задачами, требующими личного участия;

- ✓ сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития организации;

- ✓ делегирование это лучший способ мотивации творческих и активных работников;

- ✓ делегирование это лучший способ обучения;

- ✓ делегирование это способ профессиональной карьеры.

Другим популярным и эффективным инструментом самоменеджмента является **принцип Эйзенхауэра (матрица Эйзенхауэра)**. Основоположником этой матрицы является 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр. Как президент США он был очень занят и должен был выполнять множество всевозможных дел, связанных со своей деятельностью. По этой причине он занимался оптимизацией своего рабочего графика и списка выполняемых задач.

Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела, отличать важное от срочного, не срочное от наименее важного, а также по максимуму сокращать время на занятие любыми делами, выполнение которых не даёт никаких существенных результатов (табл.23).

Матрица Эйзенхауэра представляет собой четыре квадранта, основанием которых служат две оси: ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит.

Таблица 23. Матрица Эйзенхауэра

	Срочно	Не срочно
Важно	A	B
Не важно	C	D

Квадрант А: важные и срочные дела. При идеальном планировании этот квадрант матрицы должен оставаться пустым, так как появление важных и срочных дел является показателем неорганизованности руководителя и допущения завала. Эта часть матрицы заполняется у многих менеджеров из-за присущей им лени и неправильной расстановки приоритетов.

Появление дел в квадранте А следует избегать. Для этого необходимо лишь вовремя выполнять пункты остальных квадрантов. В первый квадрант следует вписывать следующее:

- дела, невыполнение которых отрицательно сказывается на достижении поставленных целей;
- дела, невыполнение которых может стать причиной затруднений и неприятностей;
- дела, которые имеют отношение к здоровью.

При появлении важных и срочных дел руководителю следует воспользоваться делегированием полномочий, чтобы сосредоточиться на их выполнении.

Квадрант В: важные, но не срочные дела. Данный квадрант заслуживает наибольшего внимания, так как дела, находящиеся именно в нем, являются наиболее приоритетными и перспективными, и именно из них должны состоять повседневные задачи любого руководителя. Замечено, что менеджеры, которые занимаются преимущественно делами этого квадранта, достигают наибольших успехов, продвигаются по службе и имеют достаточно свободного времени.

Отсутствие срочности позволяет подходить к решению любых задач более обдуманно и конструктивно, а это в свою очередь позволяет руководителю раскрывать свой потенциал в полной мере, самостоятельно продумывать все нюансы своей деятельности и управлять временными рамками своих дел. Но нужно помнить, что дела, находящиеся в квадранте В, если их не выполнять своевременно, могут с лёгкостью попасть в квадрант А, став ещё более важными и требующими скорейшего выполнения.

Опытные специалисты по тайм-менеджменту рекомендуют включать в квадрант В все текущие дела, связанные с основной деятельностью

руководителя, планирование и анализ работы, соблюдение оптимального графика то есть всё то, из чего состоит обычная повседневная управленческая деятельность.

Квадрант С: срочные, но не важные дела. Дела, которые находятся в этом квадранте, по большей части являются отвлекающими и несколько не приближающими менеджера к намеченным результатам. Нередко они просто мешают сосредоточению на действительно важных задачах и снижают эффективность. Главное при работе с матрицей это не перепутать срочные дела из квадранта С со срочными делами из квадранта А. Иначе образуется неразбериха и то, что должно быть выполнено в первую очередь, остаётся на втором плане. Руководителю следует всегда помнить о своих целях, и учиться отличать важное от второстепенного.

К делам квадранта С можно отнести, к примеру, навязанные кем-либо со стороны встречи или переговоры, не важные телефонные звонки, различные отвлекающие факторы, которые не продвигают менеджера вперед, а только тормозят.

Квадрант D: не срочные и не важные дела. Задачи и дела этого квадранта не приносят совсем никакой пользы. Во многих случаях полезно не только заниматься ими в последнюю очередь, но и не заниматься ими вообще. Хотя знать о них непременно нужно, так как именно они являются поглотителями времени.

Данные дела являются очень привлекательными для многих руководителей, так как они просты в выполнении и доставляют удовольствие, позволяют расслабиться и приятно провести время. Поэтому и противостоять соблазну ими позаниматься бывает довольно проблематично.

В квадрант D можно записать такие дела как разговоры по телефону с партнерами, поставщиками о чем-то несущественном, ненужная переписка и т.д. Если руководитель полностью не может избавиться себя от занятия делами из квадранта D, то нужно отложить их выполнение хотя бы до того момента, когда дела из квадрантов В и С будут выполнены, а время, которое будет уделяться делам квадранта D, должно быть сведено к минимуму или их делегировать.

Как только руководитель освоит матрицу Эйзенхауэра, то он научится грамотно распределять свои дела, и заметит, что у него появиться довольно много нового свободного времени, успеет все делать своевременно и без спешки, а цели будут достигаться одна за другой.

Установление приоритетов с помощью анализа АБВ. Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными.

С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей. Многие руководители работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

Анализ АБВ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

1. важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65%;

2. на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя;

3. менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер (рис.34).

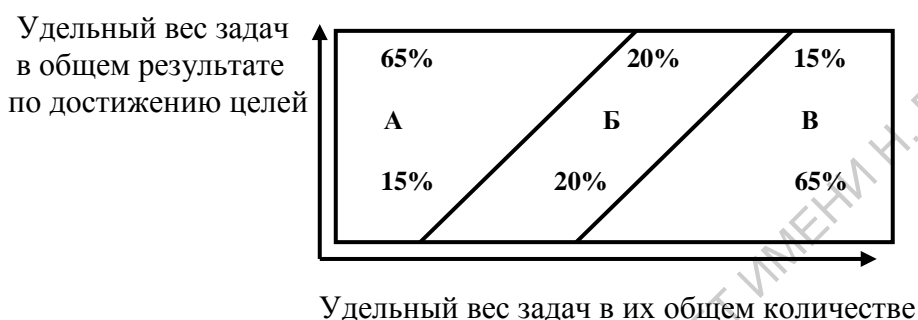


Рис. 34. Анализ АБВ

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, то есть приносящие наибольший результат дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата. Тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Анализ своих задач по методу АБВ руководитель может осуществлять следующим образом:

1. Составить список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач;

2. Систематизировать задачи по их важности, установить очередность дел в соответствии с их значением для работы;

3. Пронумеровать свои задачи;

4. Оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В:

- Первые 15% всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость), не подлежат делегированию.

- Последующие 20% задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть поручены для выполнения подчиненным).

- Остальные 65% всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть делегированы).

5. Перепроверить исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного бюджета времени значению задач:

- 65% запланированного времени (около 3 ч) – задачи А;
- 20% запланированного времени (около 1 ч) – задачи Б;
- 15% запланированного времени (около 45 мин) – задачи В.

6. Произвести соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, руководитель тем самым автоматически обеспечивает то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

7. Оценить задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратит внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Принцип Парето (принцип 20/80) является одним из наиболее существенных законов, способных повысить эффективность руководителя. Согласно ему 80% результата достигается за счет 20% всех затраченных усилий, а остальные 80% дают лишь 20% всего результата.

Другими словами, если руководителю необходимо достичь поставленных целей, то на 80% его результаты будут определяться только 20% действиями, а вот что это будут за действия – это он должен определить сам.

Принцип Парето имеет важные для управленческой деятельности следствия:

- большая часть усилий руководителя не дает желаемого результата;
- то, что руководитель стремится получить и то, что он получает в итоге, всегда несколько отличается – поскольку в действие вступают скрытые факторы;
- то, что руководитель видит и то, что является в действительности, не всегда совпадает. Всегда стоит учитывать поправку на случайные факторы;
- лишь единичные действия обеспечивают высокие результаты;
- большая часть действий (неважно коллективных или индивидуальных) – простая трата времени. Они не делают вклада в достижение поставленных целей.

Принцип Парето находит свое применение не только в управлении. Например, в торговле и логистике он позволяет находить оптимальные маршруты и периодичности поставок.

10.3. Планирование времени руководителя

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от организации труда руководителя. Для этого он должен научиться планировать свое рабочее время и рассматривать экономию времени как главный резерв

повышения эффективности своего труда и труда подчиненных. Эффективность личной работы руководителя в значительной мере зависит от его умения точно определять свои цели и планировать работу. Работа руководителя должна начинаться с постановки целей.

Постановка цели является начальным этапом планирования. В данном аспекте план – это перечень дел, которые необходимо выполнить руководителю для достижения целей. Причем каждое дело должно быть выполнено в определенный срок.

Процесс постановки цели состоит из трех этапов:

1. нахождение цели (чего хочет руководитель);
2. ситуационного анализа (что может руководитель);
3. формулировки цели (к чему конкретно приступает руководитель).

При планировании обеспечивается рациональное использование времени руководителя. Он может либо имеющееся время потратить для плодотворной деятельности, либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени.

Согласно правилам планирования личного времени руководителя необходимо:

1. устанавливать соотношение (60:40), то есть составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (приблизительно на 60%). Дело в том, что события, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты, поглотители времени, а также личные потребности не могут быть запланированы полностью. Следовательно, время рекомендуется распределять между двумя блоками:

- запланированное время (запланированная активность);
- рабочее непредвиденное (непредвиденная активность) и спонтанное (спонтанная активность) время.

2. анализировать виды деятельности и расход времени, а также помехи. Для этого рекомендуется документировать и контролировать, как и на что расходуется время;

3. составлять планы действий: перечислять все предстоящие в плановый период дела, подразделить их на долго-, средне- и краткосрочные;

4. осуществлять реалистичное планирование, то есть планировать лишь такой объем задач, с которым реально можно справиться;

5. восполнять по возможности допущенные потери времени;

6. составлять свои временные планы в письменной форме, что позволяет всегда иметь полный обзор дел, что оказывает мобилизующее воздействие;

7. включать невыполненные задачи в план следующего периода;

8. фиксировать в планах результаты или цели, а не действия, чтобы активность была направлена непосредственно на достижение целей;

9. устанавливать временные нормы, предусматривать в своем плане на выполнение каждого задания столько времени, сколько оно требует;

10. устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности, что, в частности, приучает к самодисциплине;

11. устанавливать приоритеты, то есть точно определять, какое задание является приоритетным;

12. избавляться от спешки. Самое срочное задание не всегда бывает самым важным, однако, именно на его выполнение затрачивается часто большая часть времени;

13. делегировать полномочия. Для этого следует устанавливать в своих планах, какую работу выполнять самому, а какую - перепоручить;

14. оставлять определенное количество времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров или на случай недооценки продолжительности отдельных дел;

15. постоянно перерабатывать и перепроверять свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя;

16. планировать и использовать с пользой свое свободное время, время на поездки и ожидания, например для проработки материалов, размышлений и т.д.;

17. оставлять продолжительные непрерывные периоды для решения основных задач (спокойное время, закрытые часы);

18. резервировать определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации;

19. планировать выполнение рутинных дел, например чтение месячных отчетов, обход отделов и т.д.;

20. следить за тем, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени, ограничиваться при этом только самым необходимым;

21. вносить разнообразие в свою деятельность, чередовать выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве;

22. согласовывать свои временные планы с планами других людей.

Планирование предполагает постепенное разложение общих целей и задач на подцели, для того чтобы различные действия можно было распределить во времени. В этом случае деловая активность руководителя станет более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

Например, руководитель может составить недельный план дел и придерживаться следующих правил:

➤ не загружать свой рабочий день больше, чем на 60%, так как могут возникнуть незапланированные дела;

➤ вносить в план предполагаемые совещания;

➤ отмечать в еженедельнике время, которое нужно для выполнения задания;

➤ выделять и группировать так мелкие, рутинные работы по сходным признакам.

На основе недельных планов руководитель может составить планы на каждый день, при этом ему следует соблюдать следующие правила:

- выполнять намеченные дневные задания до конца;
- начинать рабочий день с 10-15 минутного обдумывания предстоящей на этот день работы;
- определять последовательность выполнения работ (можно применить принцип Эйзенхауэра и анализ АБВ);
- не начинать рабочий день с разбора почты, так как она редко содержит что-либо срочное;
- заканчивать в первую очередь работу, оставшуюся незаконченной накануне;
- вычеркивать из плана работы на день каждое выполненное задание;
- использовать, если возможно, час в первой половине дня для работы «за закрытыми дверями».

Также в литературе можно встретить десять «золотых» принципов планирования рабочего времени руководителя, выполнение которых поможет ему добиться лучшей организации работы.¹⁸²

✓ **Формирование рабочих блоков для крупных или сходных по характеру заданий.** Руководители кто постоянно прерывает свою работу или кому мешают посторонние, для выполнения задания нужно значительно больше времени, чем сосредоточившемуся исключительно на выполнении работы такого же объема. Перерывы требуют дополнительных затрат времени и усилий для очередного «вхождения» в работу. Если объединить выполнение нескольких небольших по объему, но сходных по характеру работ в рабочие блоки, то экономия времени будет существенно;

✓ **Руководителю следует намеренно уединяться и устанавливать не приемные часы.** Для выполнения чрезвычайно важных заданий необходимо иметь возможность работать спокойно, без каких-либо помех извне. Недопустимо, чтобы двери кабинета менеджера были открыты всегда и для всех. Кроме того, все равно невозможно устроить так, чтобы его всегда могли застать по телефону, ведь время от времени приходится выезжать к клиентам, на переговоры и т.п. Значит, необходимо планировать время для личных не приемных часов. Для этого следует переключить телефон на секретаря, коллег или воспользоваться автоответчиком. Только в этом случае рабочем расписании появится промежуток времени, когда менеджер может, максимально сосредоточиться, добиться наивысшей производительности труда и результативности. На поступившие в этот период телефонные звонки можно будет ответить позднее;

✓ **На переговорах руководителю следует установить регламент, а также определить затраты времени для выполнения определенных задач.** Продолжительность выполнения той или иной работы обычно зависит от имеющегося в распоряжении времени. Едва ли не каждый руководитель жалуется на слишком затяжные и мало результативные переговоры.

¹⁸²

Обсуждать следует все, что необходимо, но не более часа. Этого времени вполне должно хватить для того, чтобы выслушать все точки зрения и принять основные решения. Порой деловые встречи превращаются в бесполезные разговоры. Чаще всего их назначают на 10 часов утра, и переговоры длятся до обеда. Между тем, если встречу планировать на 11 часов утра, то она также непременно закончится к обеду, причем, возможно, с лучшим результатом.

✓ **Руководителю следует выполнять задания в порядке приоритета.** Никто не в состоянии справиться со всеми делами, которые необходимо или хотелось бы сделать. Широко распространенным явлением и проблемой является стремление сделать сразу слишком много дел. Однако в сутках лишь 24 часа. Чтобы как-то растянуть свой рабочий день, руководители работают еще и часть ночи. Нужно учесть, что стресс возникает не от того, что сделано, а от того, что не успели сделать. Руководителя угнетает осознание того, что он не успел закончить работу. Единственная возможность справиться с потоком заданий, деловых встреч, договоренностей - это четко и однозначно установить для них приоритеты, ориентируясь на достижение собственных целей и выполнение действительно важных дел. Благодаря этому можно наилучшим образом использовать каждый день, час и минуту. В первую очередь целесообразно браться за то дело, которому отводится приоритет № 1;

✓ **По возможности выполняйте только важные дела (Принцип Парето);**

✓ **Руководителю следует использовать делегирование как оплачиваемую услугу.** Ни один менеджер, дорожащий своим временем, не должен делать все сам. Те задания, выполнение которых могли бы взять на себя другие, непременно должны выполнять именно они. Тому, у кого совсем нет подчиненных или сотрудники не обладают достаточной квалификацией, следует набрать подчиненных с соответствующей подготовкой или позаботиться об обучении уже имеющегося персонала. Поскольку делегирование полномочий влечет за собой значительную экономию времени, выгоднее и дешевле всего длительное время пользоваться платными услугами вне своей фирмы, прибегая к помощи различных агентств, консультационных фирм и организаций, оказывающих различные услуги;

✓ **Крупные задания нужно выполнять небольшими частями.** Цели и проекты при планировании времени руководителя следует делить на небольшие части и выполнять их в течение достаточно длительного времени, каждый день, отводя на эту работу примерно по два часа. По достижении первой промежуточной цели выявятся и определенные результаты, которые будут стимулировать выполнение оставшихся задач;

✓ **Устанавливать сроки выполнения дел категории А;**

✓ **Главные задачи выполнять рано утром.** Уже в начале рабочего дня все планы нарушаются из-за непредвиденных обстоятельств. Секрет успеха многих руководителей заключается в том, что они еще ранним утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают

выполнить то или иное важное дело или, по крайней мере, начать его. Подобное решающее опережение в любом случае окупается;

✓ **Сознательно учитывать в рабочих планах колебания уровня работоспособности.** Большинство из руководителей на себе ощущает, что производительность труда в течение рабочего дня меняется, она то достигает пика, то резко снижается. В любом случае следует планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. В это время менеджер чувствует себя полным сил и успевает сделать значительно больше и с лучшим результатом, чем в период спада работоспособности. Работы рутинного характера, не имеющие большого значения, следует выполнять в послеобеденное время. При планировании рабочего времени на день следует помнить, что самые важные дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период спада работоспособности посвятите консультациям и телефонным звонкам.

Не важно, кем или чем управляет руководитель – большим предприятием, маленькой организацией, группой единомышленников или семьей - от организации его времени и времени его подчиненных напрямую зависит успешность действий и скорость развития организации.

Литература

а) литература на русском языке

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2014.
3. Адизес И.К. Управляя изменениями. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014
4. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. пер. с англ. Натальи Брагиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. Акио Морита. Sony. Сделано в Японии. Издательство: Альпина Паблишер, 2007.
6. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М., 1982 (пер. с англ.)
7. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – Перевод с английского: Г. Б. Рубальский, под редакцией И. А. Ушакова. – М., 1974. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/7083> (дата обращения 12.09.2017 г.)
8. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления: учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 -2-е изд., доп. и перераб. – Москва: Альпина Паблишер, 2013.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
10. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2016.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005.
12. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М., 1981.
13. Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: учебное пособие. - М: Флинта, 2012.
14. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2013.
15. Бендас, Т.В. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009.
16. Берталанти Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. С. 23-82.; Берталанти Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1969.
17. Бир Ст. Кибернетика и управление производством./ Пер. с англ. В. Я. Алтаева. – М.: Наука, 1963.

18. Блауберг И.В. Целостность и системность // Системные исследования. Ежегодник – М., 1977.
19. Богданов А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Изд-во «Финансы». 2003.
20. Бурганова Л., Савкина Е. Элтон Мэйо. Теоретик и практик управления. Изд-во «ИНФРА-М». 2013.
21. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов - М.: Инфра-М, 2007.
22. Вебер М. Избранное. Образ общества. Изд-во: «Центр гуманитарных инициатив». 2012.
23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001.
24. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во «Гардарики», 1999.
26. Володина Н.; М. Львова Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся // Справочник по управлению персоналом, 2013. № 3.
27. Гант Г. Организация труда. – М., 1923.
28. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд-во «Либроком». 2011.
29. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М., 2014.
30. Гершун А., Горский М. «Технологии сбалансированного управления», - М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2013.
31. Горчакова Г.Г. Мифология женской карьеры//Психология лидерства. Хрестоматия. – Мн., 2004.
32. Groшев И., Емельянов П. Каков руководитель – такова и организация // Проблемы теории и практики управления № 5, 2003 .
33. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. №5.
34. Дафт Р. Л. Менеджмент //СПб.: Питер. – 2010. – Т. 832.
35. Драчева, Е.Л., Юликов, Л.И. Менеджмент: учебник. – М.: Мастерство, 2002.
36. Дружинина З.Г. Менеджмент. Шпаргалка. – М.: Окей-Книга, 2009.
37. Друкер П. Роль управления в современном мире // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. – М., 1972.
38. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
39. Друкер П. Эффективный управляющий. – М., 1994.
40. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2008. – 320 с. - (Высшее образование)

41. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учеб, пособие для студ. вузов. - СПб.: Питер, 2011.
42. Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение // Вестник социалист, академии, 1923, № 3; Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора. – М., 1922.
43. Журавский А.Ф. Научная организация труда. – М. – Л., 1926.
44. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем./Авт. предисл. В. М. Шепель. – М.: Экономика, 1990.
45. Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: учебник для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2016.
46. Зигерт В. Руководить без конфликтов. Изд-во: «Экономика». 1990 г.
47. Иванов В.А. Формы и методы мотивации и стимулирования персонала. // Управление персоналом. - 2012. - № 1.
48. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014.
49. Исламова Н.В. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие студентов высших учебных заведений. Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009.
50. Казначевская Г.Б. Менеджмент – Ростов н/Д: Феникс, 2006.
51. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
52. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. – М.: Вершина, 2006.
53. Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. – М.-Пг., 1923.
54. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
55. Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008.
56. Конфликтология А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2011.
57. Конфликтология. учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2012.
58. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992.
59. Крымов А. Как действуют факторы мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 8.
60. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 2. М., 1981.
61. Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000.
62. Лоренс ДЖ.П. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. Изд-во: «Попурри». 2003.

63. Лубенко Владимир Владимирович Управленческая деятельность руководителя социальной службы: содержание и характеристика // Научное сообщество студентов XXI столетия. Общественные науки: сб. ст. по мат. XVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(17). URL: [http://sibac.info/archive/social/2\(17\).pdf](http://sibac.info/archive/social/2(17).pdf) (дата обращения: 09.09.2017)
64. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М. – 2004.
65. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Омега – Л, 2007.
66. Маллинз Лори. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие. - Минск: Новое знание, 2014.
67. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008.
68. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Изд-во «Питер». 2003.
69. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2010.
70. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009.
71. Мириманова, М.С. Конфликтология: учебник. - 2-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2014.
72. Мишин В.М. Исследование систем управления. Издательство: Юнити-Дана. Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент. 2010.
73. Мотивация персонала [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/> (дата обращения: 12.09.2017)
74. Муллахметов Х.Ш. Контроль-менеджмент / Х.Ш. Муллахметов. – М.: «Экономика», 2014.
75. Муллахметов Х.Ш., Влияние развития менеджмента, культуры и философии организации на эволюции контроля // Economic science in various cultural contexts, Charles University in Prague, Wadim Strielkowski (ed.) – Prague: 2014.
76. Омаров, А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления / А.М. Омаров. - М.: Экономика, 2007.
77. Оптнер С. «Системный анализ для решения, деловых и промышленных проблем». Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М. Советское радио. 1969.
78. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. – М., 1984.
79. Перевеверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2002.
80. Питер Л. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось: Попурри; 2003.
81. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
82. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2014.

83. Психология и этика делового общения. / Под ред В. Н. Лавриненко. М., 1997.
84. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2006.
85. Речкин Д.Н. Российская модель управления: социокультурные факторы формирования и специфика. Монография – Волгодонск: ВПО, 2009.
86. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2007.
87. Сайман Г. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. – 15-е изд. – М.: Экономика, 1995.
88. Семенов А. К., Набоков В. И. . Основы менеджмента: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». — 556 с. , 2008.
89. Симонова А.А. Самоменеджмент как технология управления и Саморазвития менеджера и персонала // Педагогическое образование в России. № 1. 2011.
90. Томпсон А., Стрикленд А., Стратегический менеджмент - Москва: Юнити, 2005.
91. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента - М: Дело, 2013.
92. Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Перевод с англ. - М.: Попурри, 2002.
93. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.
94. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2012.
95. Управление человеческими ресурсами: Энцикл. / Под ред. М. Паула, М. Уорнера; [Пер. с англ.: А. Годин и др.]. - СПб.: Питер, 2002.
96. Ф. Тейлор. Принципы научного менеджмента. Контроллинг 1991 г.
97. Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л.- М., 1924.
98. Федорова Н.В. Управление персоналом организации. - М: КНОРУС, 2012.
99. Форд. Г. Моя жизнь. Мои достижения. Изд-во «Попурри». 2013.
100. Хасан, Б.И., Сергоманов, П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: учеб, пособие. - М.: МИРОС, 2012.
101. Шалагинова Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012.
102. Шеттген П. Управленческая психология на предприятии. Вейсбаден, 1991.
103. Хентце Дж, Каммел А., Линдерт К. Управленческое обучение персонала: цели, функции и модели управления. С., 2000.
104. Голландер Е.П. Динамика лидерства: практический курс эффективного управления. Нью-Йорк. М., 1997.
105. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент, М.: из-во “ЭКМОС”, 2012.

106. Экономический портал VERTEX [Электронный ресурс] Режим доступа URL: <http://vertexglobal.ru> (дата обращения 23.09.17)
107. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Изд-во «Бизнес-Информ». 1997.
108. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки. – М.: Наука, 1978.
109. Якока Ли. Карьера менеджера. Изд-во: «Попурри» 2012 г.
110. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972.

б) литература на английском языке

1. Argyris C. Personality and Organization. – New York: Harper & Row, 1957.
2. Barnard, Chester Irving The Functions of the Executive (1938)
3. Beer M. Reward systems, in M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Quinn Mills, Managing Human Assets, New York, The Free Press, 1984.
4. Beer M., Spector B. Corporate transformations in human resource management, in R. Walton, P. Lawrence (eds) HRM Trends and Challenges, Harvard University Press, Boston, MA, 1985.
5. Berl A.A., Jr., Means G.C. The modern corporation and private property. N.Y., 1967.
6. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. – Guilf Publishing Company, 1978.
7. Boxall P. F. Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, Human Resource Management Journal, 2(3), pp. 61–79, 1992.
8. Boxall P. F. The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, The International Journal of Human Resource Management, 4(3), pp. 645–65, 1993.
9. Burnham J. The Managerial Revolution. N.Y., 1941.
10. Chandler Alfred D. Strategy and structure: Chapter sin the History of the American Industrial Enterprise/Alfred D. Chandler.–bridge, MA: MITPress. 1962/1998.
11. Fiedler F.E. A Theory of Leadership. – McGraw-Hill, 1967.
12. Gilbreth, Frank B.; Gilbreth, Lillian M. Applied Motion Study: A Collection of Papers On the Efficient Method to Industrial Preparedness. — Nabu Press, 2010. – 280 p. (первое издание – 1917); Gilbreth, Frank B.; Gilbreth, Lillian M. Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste. A First Step in Motion Study. – Forgotten Books, 2010. – 238 p. (первое издание – 1916)
13. Guest, D. (1997) 'Human resource management and performance: a review and research agenda' International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 3, pp.263-276
14. Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) ' Human resource management: an agenda for the 1990s', International Journal of Human Resource Management, Vol. 1' No. 1, pp. 17-43

15. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. – Prentice-Hall, 1993.
16. Herzberg F. Work and the Nature Man. – N.Y., 1966.; Herzberg F., Maunsner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – N.Y., Wiley, 1959.
17. Kanter, Rosabeth M. Men and Women of the Corporation. – New York: Basic Books, 1977.
18. Karen Legge, Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Anniversary Edition, Palgrave Macmillan, New York, XVIII, 430pp.
19. Legge, K. (1978) 'Human resource management: a critical analysis', in Storey, J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. London, Routledge, pp.19-40
20. Legge, K. (1995) HRM: Rhetorics and Realities. Basingstoke: Macmillan Business. Marchington, M.
21. Madge J. The Origins of Scientific Sociology. – N.Y., 1968.
22. McGregor D. The Human Side of Enterprise. – N.Y., 1960.
23. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (П. Лоуренс и Дж. Лорш, 1967)
24. Organizational behavior and the practice of management David R. Hampton, Charles Edgar Summer, Ross A. Webber – 1987. 876 P.
25. Peter Drucker "What Makes an Effective Executive", Harvard Business Review, June 2004. P, 2-9.
26. Richard L. Thompson Mechanistic and Nonmechanistic Science: An Investigation Into the Nature of Consciousness and Form. – 1st ed. – Lynbrook, NY: Bala Books, 1981. – 254 p.
27. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. Management and the worker. – Harv. Univ. Press, 1941.
28. Shannon K., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. – Urbana: University of Illinois Press, 1949. – 117 p.
29. Sisson, K. (1993) 'In search of HRM', British Journal of Industrial Relations, 31 (2), pp. 201-210.
30. Storey, J. (1992), "Introduction: from Personnel Management to Human Resource Management". In Storey, J. (Ed.) Human Resource Management: a critical Text, IT. London.
31. Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership // Harvard Business Review, May-June 1973.
32. Urwick L.F. The Elements of Administration. – N.Y., 1943.

Учебное издание

Бгашев Максим Вадимович

Основы управленческой деятельности

Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», «Компьютерная безопасность»

Подписано в печать Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.

Усл. печ. л.17. Тираж 100 экз. Заказ

Типография «Амирит».

410009, Саратов, Чернышевского, 88