

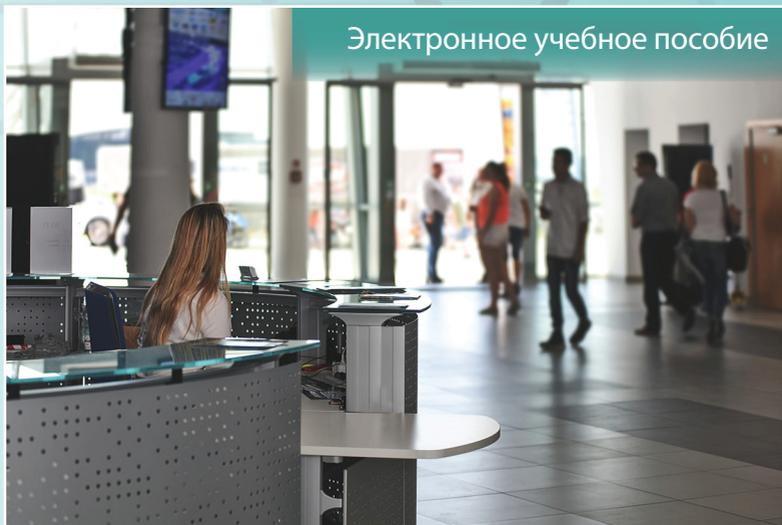


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Гуманитарно-педагогический институт

Т.А. Бергис

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Электронное учебное пособие



© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2021

ISBN 978-5-8259-1038-3

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ



УДК 005.32(075.8)
ББК 88.566я73

Рецензенты:

д-р мед. наук, профессор, научный руководитель
МОУ «Лицей № 67» г. о. Тольятти *В.Е. Якунин*;
канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры «Дошкольная
педагогика, прикладная психология» Тольяттинского
государственного университета *В.В. Пантелеева*.

Бергис, Т.А. Психология управления : электронное учебное пособие / Т.А. Бергис. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2021. – 1 оптический диск. – ISBN 978-5-8259-1038-3.

Учебное пособие включает информацию по основным разделам психологии управления, исходя из ее центральной категории – управленческой деятельности. Раскрываются психологическая структура, состав и содержание деятельности руководителя, система его управленческих функций. Рассматриваются особенности управления организацией как социально-психологической системой. Анализируются вопросы власти и организационного лидерства, формирования культуры организации. Уделяется внимание практическим аспектам подготовки современного руководителя.

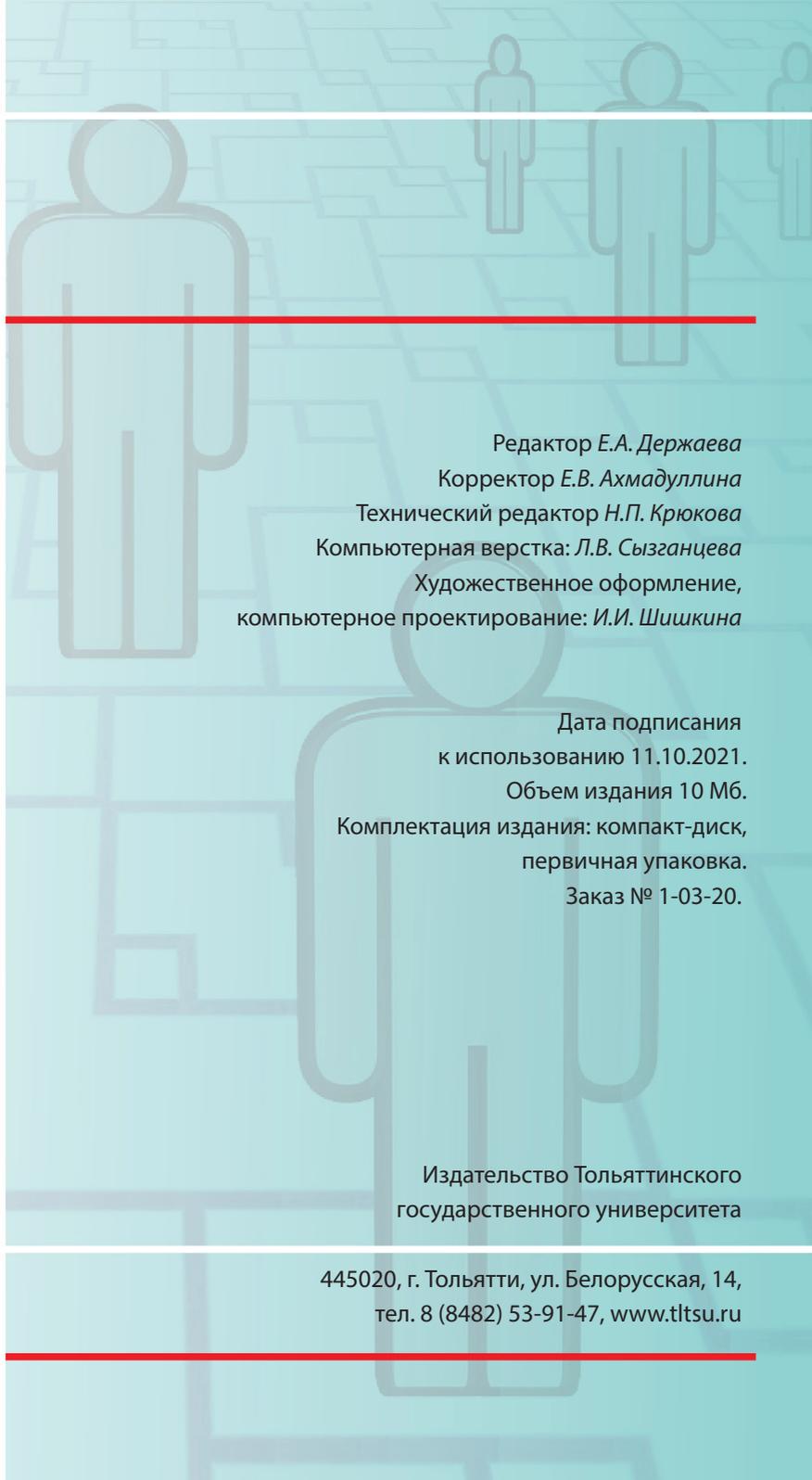
Пособие предназначено для студентов направления подготовки 37.03.01 «Психология» очной и заочной форм обучения. Может быть использовано для студентов непсихологических направлений подготовки, сфера деятельности которых связана с управлением и взаимодействием с людьми в организации.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2021



ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Редактор *Е.А. Держаева*
Корректор *Е.В. Ахмадуллина*
Технический редактор *Н.П. Крюкова*
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*
Художественное оформление,
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания
к использованию 11.10.2021.
Объем издания 10 Мб.
Комплектация издания: компакт-диск,
первичная упаковка.
Заказ № 1-03-20.

Издательство Тольяттинского
государственного университета

445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,
тел. 8 (8482) 53-91-47, www.tltsu.ru

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Вводная глава. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ	12
Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	29
Глава 1. Организация как социально-психологическая система	29
Глава 2. Психологические основы власти и лидерства в организации	42
Глава 3. Организационная культура	60
Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ	77
Глава 4. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа	77
Глава 5. Функция целеполагания	89
Глава 6. Функция прогнозирования	103
Глава 7. Функция планирования	110
Глава 8. Функция организации	118
Глава 9. Психологические особенности принятия управленческих решений	124
Глава 10. Функция мотивирования	140
Глава 11. Коммуникативная функция в управлении	158
Глава 12. Функция контроля	175
Раздел 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ И ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ	192
Глава 13. Психологические особенности личности руководителя	192
Глава 14. Методы подготовки современного руководителя	210
Глава 15. Диагностика и развитие лидерских качеств руководителя	236

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	253
Приложение 1	260
Приложение 2	263
Приложение 3	265
Приложение 4	266
Приложение 5	269
Приложение 6	272
Приложение 7	274
Приложение 8	276
Приложение 9	278
Приложение 10	286
Приложение 11	288

ПРЕДИСЛОВИЕ

Подготовка современного профессионала в условиях рыночных отношений предъявляет особые требования к содержанию и качеству обучения в вузе. Выпускник вуза сегодня – это потенциальный руководитель, носитель передовых технологий, которому доступны не только достижения современной зарубежной и отечественной теории управления, но и знания психологических особенностей личности человека, социальной психологии группы, делового общения, психологии управления и социально-психологических аспектов функционирования современных организаций.

Психология управления – это междисциплинарная отрасль, наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин – теории управления и социальной психологии. Она основывается на данных этих дисциплин одновременно, что определяет комплексный характер предмета психологии управления и широту его содержания. *Основная цель психологии управления* – исследование и психологическое сопровождение решения проблем организаций. В предмете психологии управления тесно переплетены психологические и управленческие знания, раскрывающие особенности строения и функционирования организационных систем. Системное понимание психологии управления требует комплексного подхода, так как изолированное изучение ее составных частей не позволяет понять ее предмет.

В течение всего XX столетия наблюдалась постепенная психологизация науки управления и укреплялось понимание, что без учета и знаний психологических особенностей группы, психических свойств и качеств личности работающего человека, психологических явлений организаций осуществлять эффективное управление людьми и организациями невозможно. В научной организационной психологии, психологии управления уже прочно утвердилось понимание того, что сила организации, эффективность организационного управления – прежде всего в человеческом капитале (Т.Ю. Базаров, А.И. Донцов, А.Л. Журавлев, А.В. Карпов). Именно человеческий фактор, по мнению А.Л. Свенцицкого, во многом определяет жизнеспособность той или иной организации. Квали-

фикация персонала, его мотивация, социально-психологический климат, стиль руководства, возможность развития профессионально важных качеств – вот лишь некоторые составляющие, обеспечивающие эффективность любой организации. Даже высокий уровень технической оснащенности организации не поможет сотрудникам успешно выполнять свои функции, если в ней не проводится соответствующее психологическое сопровождение профессиональной деятельности руководителей, рядовых работников, низка их трудовая мотивация, не создаются условия для профессионального роста и повышения квалификации, высок уровень конфликтности, а руководитель не может, а зачастую не хочет найти общий язык со своими подчиненными. Очевидно, что, ставя задачи повышения эффективности управления организацией, необходимо обязательно учитывать психологические стороны ее жизнедеятельности. Возрастающие потребности практики управления вызывают необходимость шире и глубже отражать в содержании и методике образовательного процесса в вузе социально-психологические аспекты управления и лидерства руководителя.

В настоящее время все большее количество исследователей и практиков рассматривают управление как профессию, а психологическую компетентность руководителя – как основу успешного управления. Управление рассматривается как специфическая область человеческой деятельности, в рамках которой решаются определенные цели организаций. По своему содержанию управленческая деятельность очень сложна и многопланова. К тому же она требует больших человеческих усилий и временных затрат. По этой причине управление рассматривается как особая деятельность. В процессе реализации всех управленческих функций решается система взаимосвязанных задач, где определенная роль отводится руководителю как основному субъекту принятия управленческих решений.

Учебное пособие «Психология управления» предназначено для изучения дисциплины «Психология управления с элементами организационной психологии», которая входит в структуру учебного плана студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки «Психология». Изучение вопросов психологии управления и организационной психологии относится к области

специальной подготовки психолога, предполагающей формирование готовности выпускника-психолога к психологическому сопровождению деятельности среднего и высшего руководства в управлении кадрами, умения выступать в роли консультанта в деловой и управленческой сферах организации.

Курс «Психология управления с элементами организационной психологии» предполагает знания, полученные студентами при изучении следующих дисциплин: социальная психология, общая психология, психология личности, психодиагностика, психология труда, психология лидерства. Дисциплина призвана содействовать получению знаний в области психологии управления и организационной психологии, способствует пониманию психологических аспектов решения различных задач в рамках управленческой деятельности, дает возможность увидеть диалектический характер связей в системе «человек – человек» на различных уровнях взаимодействия и управления.

Цель курса – формирование у студентов более глубоких представлений об организации как социально-психологической системе, о психологических закономерностях управленческой деятельности. Освоение курса предполагает осуществление психологического анализа содержания управленческой деятельности и понимание специфики деятельности руководителя; формирование у студентов умения выступать в роли консультанта в деловой и управленческой сферах организации, осуществлять анализ психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности управления и деятельности организации в целом.

Задачи:

- ознакомить студентов с теоретическими основами психологии управленческой деятельности и элементами организационной психологии;
- сформировать у студентов представления о способах решения задач психологического сопровождения управленческой деятельности и оптимального функционирования организации;
- способствовать развитию навыков самоанализа и повышения личностной эффективности в аспекте психологического сопровождения управленческой деятельности;

- способствовать развитию навыков психологической диагностики индивидуально-психологических качеств руководителя и социально-психологических явлений организации, ознакомить с методами исследования управленческого персонала и трудовых организаций.

В результате изучения курса «Психология управления с элементами организационной психологии» студенты должны:

знать:

- социально-психологические теории управления;
- особенности организации как социально-психологической системы;
- особенности эффективного организационного лидерства;
- типы и способы формирования организационной культуры;
- структуру управленческой деятельности, основные функции управления;
- психологические теории, объясняющие мотивацию человеческого поведения;
- психологию принятия управленческих решений;
- особенности делового общения руководителя;
- психологические особенности руководителя как субъекта управленческой деятельности;
- методы диагностики и развития лидерского потенциала руководителя;

понимать:

- структуру управленческой деятельности и специфику применения психологических знаний при решении задач в сферах руководства трудовым коллективом и организацией в целом;
- роль и место управления в организации;
- специфику отдельных компонентов и подструктур организации как социально-психологической системы;
- многофакторное воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии организации в ее взаимодействии с этим окружением;

уметь:

- проводить диагностику личностных качеств, связанных с компетентностью в области управления;

- определять необходимые в работе профессионально важные качества руководителя и описывать содержание его работы;
- диагностировать стили управления, характер организационной культуры и коммуникативных сетей в организации;
- применять методы развития лидерского потенциала в процессе консультирования и психологического сопровождения деятельности руководителей и организации в целом.

Учебное пособие состоит из предисловия, вводной главы, трех разделов, включающих пятнадцать тем, библиографического списка и приложений.

В вводной главе раскрываются понятия управления и менеджмента, рассматриваются специфика и предмет психологии управления, наиболее общие в XX столетии подходы в теории управления, анализируются современные подходы к управлению, некоторые концепции управления в условиях российской действительности.

В разделе 1 рассматриваются теоретические аспекты управления организациями. Организация рассматривается как социально-психологическая система, выделяются виды, структура и функции организации, показатели ее эффективности. Отдельно рассматриваются вопросы психологии власти и лидерства в организации, эффективности различных стилей управления, заостряется внимание на ценностных основах организационного лидерства и социально-психологических аспектах культуры организации.

Раздел 2 посвящен психологическому анализу содержания управленческой деятельности. Выделяются специфические особенности деятельности руководителя. Анализируются основные управленческие функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация (включая делегирование), принятие управленческих решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль.

Раздел 3 рассматривает практические аспекты подготовки и развития профессионально важных качеств и лидерского потенциала руководителя. Раскрываются психологические особенности личности менеджера (профессионально важные качества, интеллектуальные, эмоционально-волевые, управленческие способности). Анализируются проблемы психологической компетентности совре-

менного руководителя, способы развития его личностных ресурсов (психологическая диагностика, консультирование, активные методы социально-психологического обучения) и оптимизации управленческой деятельности.

В приложениях для более глубокого и наглядного понимания некоторых теоретических разделов и тем даны практические задания (анализ конкретных ситуаций, упражнения, психодиагностический опросник).

Вводная глава

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятия управления и менеджмента

Согласно А.М. Столяренко, управление в целом можно определить как «активность субъекта управления по обеспечению слаженного функционирования всех элементов и подсистем, входящих в систему, для сохранения ее целостности, поддержания стабильного равновесного состояния и обеспечения перевода в новое состояние, адекватное изменяющимся условиям внешней среды» [65]. То есть в социальном смысле это деятельность руководителя, которая направлена на объединение усилий всего коллектива и использование всех ресурсов организации для достижения и выполнения ее общей цели и миссии [65].

Если сравнивать понятия «управление» и «менеджмент», то понятие «управление» намного шире понятия «менеджмент», так как применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности. Так, различают политическое, государственное, технологическое, социально-экономическое и другие виды управления [53].

В широком смысле русскоязычное слово «управление» и английское слово «менеджмент» являются синонимами и означают как функцию или деятельность, так и группу людей, ее осуществляющих. Однако для специалистов существуют некоторые различия. Если понятие «управление» применимо и в технических системах, то «менеджмент» можно употреблять только в организационных системах.

Английское слово *management* (управление) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). В настоящее время менеджмент является сложным социально-экономическим явлением, которое отражается на многих сторонах жизни общества. Среди различных видов менеджмента (административный, банковский, стратегический, инновационный и др.) особое значение имеет производственный менеджмент, который предусматривает управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами организации в целях наиболее эффективной ее деятельности.

В Оксфордском словаре английского языка слово «менеджмент» рассматривается как: 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица [65].

В целом понятие «менеджмент» подразумевает наемных профессиональных управляющих, работающих в частном бизнесе. В английском языке существует и другое понятие – «административное управление», означающее управление в государственных организациях; при этом подчеркивается, что это управление отличается от управления в бизнесе.

Понятие «управление» является более широким, так как это общее явление в разных системах, а *менеджмент* – это разновидность управления или вид управления в рыночных системах. Менеджмент – это вид гибкого, предприимчивого стиля управления социальными и экономическими процессами организации в условиях рынка.

Основные характеристики менеджмента как особого вида управления:

- *универсальность* – принципы менеджмента можно применить в любых организациях, например на заводе, в небольшом магазине и т. п.;
- *интернациональность* – дает возможность перенимать положительный опыт любой страны с учетом национальных культурных особенностей;
- *адаптивность* – это гибкая, предприимчивая система управления, которая способна эффективно перестраиваться и приспосабливаться к различным изменениям во внешней среде.

По мнению Г.С. Никифорова, менеджмент – это научно-практическое направление, нацеленное на обеспечение эффективного функционирования организаций в условиях рыночных отношений [58].

Менеджер – это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, *что и когда* делать, *как и кто* будет выполнять намеченное (управление персоналом), *разрабатывает рабочие процедуры* (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Менеджер – это профессиональный управляющий, профессиональный руководитель, руководитель предпринимательского стиля. Для такого руководителя характерны гибкость, взвешенный риск, стремление к независимости, ответственность за работу других и за свой личный вклад в результаты деятельности организации [58].

Особенное внимание в организациях уделяется оптимизации управления на трех основных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Одна из основных задач руководителя заключается в эффективной организации работы его подчиненных. Эффективность руководства связана не только с умением руководителя налаживать коммуникации, координировать и направлять работу подчиненных, но и с умением делегировать им необходимые полномочия и ответственность, предоставлять право высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих в деятельности руководителей, связаны с людьми. Работая в коллективе, руководитель должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования, воспитания. От его профессионального мастерства зависит степень реализованности в его деятельности всех функций управления. Важную роль в образовании руководителя занимает подготовка в области психологии.

Один из основателей современного управления Питер Друкер считает, что менеджеры определяют направление развития своих организаций, выполняют роли лидеров и решают, как использовать имеющиеся ресурсы организации для достижения поставленных целей. Создание условий для выполнения рабочих заданий другими людьми, использование всех имеющихся организационных ресурсов и лидерство являются главной задачей каждого менеджера, а не только высших руководителей [22].

Ричард Дафт рассматривает менеджмент как универсальный вид человеческой деятельности, как руководство, направленное на достижение целей организации с использованием ресурсов и стремлением к высокой производительности, что актуально для любой коммерческой и некоммерческой организации. Согласно Р. Дафту, менеджмент – это «эффективное и производительное

достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами» [20]. Выполнение основных функций управления предполагает использование руководителями различных навыков и умений.

В данном учебном пособии при анализе управленческих процессов, происходящих в организации, часто будет использоваться термин «менеджмент», так как рассматриваются психологические аспекты управления в организационных системах, а термин «менеджер», означающий профессионального наемного управленца в коммерческих организациях, будет синонимичным термину «руководитель».

2. Специфика и предмет психологии управления

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

Психология управления — это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин: теории управления и социальной психологии. Она основывается на данных этих дисциплин одновременно, что определяет комплексный характер предмета психологии управления и широту его содержания. *Основная цель психологии управления* — исследование и психологическое сопровождение решения проблем организаций. В предмете психологии управления тесно переплетены психологические и управленческие знания, раскрывающие особенности строения и функционирования организационных систем. Системное понимание психологии управления требует комплексного подхода, так как изолированное изучение ее составных частей не позволяет понять ее предмет [39].

В социальном управлении в отличие от других видов главными компонентами выступают или люди как члены различных организаций, или организационные подразделения в целом. Индивиды

(самостоятельно или в составе социальной группы), исследуемые в контексте сложной системы управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Ключевыми категориями социального управления являются организация, субъект и объект управления.

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели и упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления [7].

Субъектом управления является конкретный человек, носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления могут выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа, на которую направлено управленческое воздействие.

В этом смысле управление организацией есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов [7].

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: 1) целенаправленное воздействие на определенный объект; 2) подчинение, то есть восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют систему управления, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Система управления характеризуется:

- функциями и целями деятельности;
- конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- наличием внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т. д.);
- правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов [64].

Управление как наука имеет присущий ей предмет. По мнению большинства исследователей [7; 64], предметом науки управления являются управленческие отношения, то есть:

- отношения между субъектом и объектом управления;
- между членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий исходя из поставленных задач;
- между различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Предметом психологии управления является деятельность по управлению деловой организацией, а также психологические явления организаций и те отношения, которые складываются в организации в процессе достижения поставленных организационных целей. Например, психологические факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности руководителей (особенности принятия индивидуальных и групповых решений, проблемы лидерства и руководства, мотивирования, индивидуальные и групповые нормы и ценности и др.). В предмет изучения психологии управления входят как традиционные социально-психологические явления (социально-психологический климат, общение и т. д.), так и вопросы психологии труда (анализ трудовой деятельности; функциональные психические состояния; организация рабочего места; качество, надежность и безопасность труда), общей психологии (теория деятельности, личности, развития), психологии личности, психологического консультирования и других направлений психологии.

Управленческая деятельность – специфический, отличающийся от других видов деятельности труд. Управление можно рассматривать как особым образом организованный вид трудовой деятель-

ности по выполнению функций управления в организации. Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач [17].

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации. Так как управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляется через членов организации, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целенаправленной деятельностью исполнителей (подчиненных) [17].

Согласно Н.М. Горяиновой, *общая структура управления* включает:

1. *Субъект управления* – руководитель или группа руководителей, наделенных управленческими полномочиями и осуществляющих управленческую деятельность.

2. *Объект управления* – инновации, производство, рынок, финансы, информация, снабжение, кадры, на которые направлены организованные, систематические, запланированные воздействия субъекта управления.

3. *Управленческие воздействия* (или методы управления) – система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. *Цель* – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления) [17].

Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Таким образом, сущность управления заключается в поддержании целостности, достижении целей, развитии организации, представляющей собой систему скоординированной деятельности двух и более лиц. Достижение целей организации обеспечивается планированием, организацией, регулированием и контролем, опирающимися на повторяющиеся циклы получения и переработки информации [17].

Одной из особенностей исторического развития управления как науки является его последовательная психологизация. В настоящее время поиск способов активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей руководителей, персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации. При описании профессионально важных качеств успешного руководителя наиболее приоритетными считаются те, которые связаны с умением общаться и управлять людьми (межличностное и деловое общение, коммуникативные навыки, личное влияние на людей, умение определять проблемы, принимать решения, управлять временем, выстраивать приоритеты в делах и т. д.) [58].

Остается актуальным вопрос, связанный с психологическими аспектами профессиональной подготовки руководителей и повышения их квалификации. Особое значение придается оптимизации стилей управления, общения, принятия решений, мотивации трудовой деятельности подчиненных, обеспечения физического и психического здоровья управленцев, в том числе развитию ресурсов стрессоустойчивости и профессионального долголетия руководителя.

3. Общие подходы в теории управления

Современное состояние теории управления характеризуют три основных и наиболее общих подхода: 1) процессный, 2) системный, 3) ситуационный [33].

Процессный подход

Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы — идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успеш-

ного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

Основной вопрос в рамках данного подхода связан с тем, какие именно управленческие функции следует рассматривать главными и универсальными. Это наиболее принципиальный вопрос всей теории управления, так как он затрагивает основное содержание управленческой деятельности. Первую попытку его решения предпринял А. Файоль, считавший, что существует несколько базовых управленческих функций: «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [цит. по: 33]. В дальнейшем этот перечень был расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация, исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др. Широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организация, мотивирование, контроль и две так называемые связующие функции – принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций [33].

Планирование рассматривается как система способов, посредством которых руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Функция организации предполагает выбор или создание определенной структуры, упорядочивающей группу совместно работающих людей, а также саму их работу.

Задача функции мотивирования состоит в том, чтобы члены организации действительно выполняли работу в соответствии с делегированными обязанностями и существующим планом. Для этого необходимо, во-первых, определить, каковы же на самом деле потребности, через которые можно мотивировать работников и обеспечить выполнение работы; во-вторых, обеспечить для работников возможность удовлетворять свои потребности через хорошую работу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Он предполагает установление контрольных стандартов; измерение достигнутого в действительности; сравнение достигнутого с ожидаемым; действия для коррекции отклонений от первоначального плана.

Принятие решения в роли «связующей функции» – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и исполнять. Именно это и составляет основное содержание деятельности руководителя.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Без него невозможна организация совместной деятельности. Следовательно, важной функцией руководителя является обеспечение системы эффективных коммуникаций в управляемой организации.

Системный подход

Теории управления, начиная с конца 50-х годов XX в., испытывали сильное воздействие со стороны активно развивающегося общенаучного направления – системного подхода, «общей теории систем». Основные представители системного подхода – американские исследователи Ч. Бернارد, П. Друкер, Н. Винер, К. Шеннон.

Согласно этому подходу любая организация – это система, то есть определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Организация является сложной (испытывающей воздействие внутренних факторов), открытой (находящейся под воздействием внешних факторов), социотехнической (люди – техника) системой. Все подсистемы или элементы организации взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали.

Следовательно, главная задача руководителя – видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Любая социотехниче-

ская система, согласно данному подходу, состоит из ряда подсистем, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и горизонтально (по типу координации).

Системный подход – это своеобразный способ мышления руководителя по отношению к управлению, к деятельности организации. Он требует комплексного решения любых проблем организации. Данный подход предложил новое понимание организаций как социотехнических систем.

Ситуационный подход

Возникнув в конце 60-х гг., он представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация – это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее – в той ситуации, в которой она реально функционирует. Поэтому понятие ситуации стало ключевым в данном подходе. Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 20-е гг. М. Фоллетт сформулировала закон ситуации, согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания» [цит. по: 65].

Ситуационный подход утверждает, что приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить общего характера и должны варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления и искусство руководства заключаются в умении правильно выбрать оптимальные приемы и методы руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает следующие основные этапы:

- формирование управленческой компетентности руководителя, т. е. овладение руководителем методами управления, которые доказали на практике свою эффективность;
- предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения определенных средств или метода по отношению к ситуации;
- адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов;
- согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями управленческой ситуации.

Рекомендации руководителям по управлению с позиции ситуационного подхода:

1. Управленческий персонал должен уметь анализировать ситуацию в зависимости от факторов, которые влияют на организацию (какие из них главные и второстепенные, что может произойти при изменении одного или нескольких из них).

2. Необходимо выбрать соответствующий вариант действий, который в наибольшей степени будет соответствовать сложившейся ситуации.

3. При необходимости в организации должны быть предусмотрены возможности для ее изменений и приспособления к возникающим ситуациям.

4. Управление должно привести к соответствующим изменениям, позволяющим приспособиться к сложившейся ситуации.

4. Современные тенденции и принципы управления

Современная ситуация в теории и практике мирового управления характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при доминировании последнего).

Основные тенденции современного этапа развития теории управления:

1. Придание большой значимости технологической базе организации в плане управления ею.

2. Распространение партисипативных (соучаствующих) форм управления, то есть привлечение персонала к выполнению управленческих функций и совместному принятию решений.

3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления (например, проблемы кросс-культурного переноса принципов и форм управления, учета национальных менталитетов в сфере управления и др.) [33].

***Ключевые положения современной системы
взглядов на управление***

1. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности организации к постоянно меняющейся внешней среде.

2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации.

4. Ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат (работники интеллектуального (умственного) труда) [65; 20; 21].

5. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.

В рамках ситуационного подхода возникли новые теории управления: концепции стратегического менеджмента и управления персоналом, понятие организационной культуры. Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей и их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организаций. Организационная культура как мощное средство управления по силе ее воздействия на поведение людей ставится на один уровень с такими факторами управления, как структура организации и мотивация.

Принципы управления (рубеж XX—XXI вв.):

— социальная ответственность как обязательное условие успешного управления;

- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- значение организационной культуры, создание атмосферы в организации, способствующей раскрытию способностей работающих;
- быстрая и своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- ориентация на методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- умение эффективно слушать всех, с кем сталкивается в своей работе управленец: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;
- этика бизнеса;
- опора на фундаментальные основы менеджмента и психологии управления: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал, культура;
- перспективное и целостное видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование [33].

П. Друкер выделяет следующие принципы современного управления:

- прозрачность организации;
- наличие в организации лица, принимающего конечное решение в сфере своей компетенции;
- необходимость минимального количества уровней управления;
- необходимость работать в команде;
- ориентация на партнерство как в отношении людей своей организации, так и в отношении других организаций;
- сочетание перемен и стабильности, не столько предсказывать изменения, сколько целенаправленно строить будущее;
- обеспечивать управлением целиком (менеджмент должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах управленческой цепи);
- необходимость постоянного обновления и перемен [21] и другие.

Среди отечественных концепций можно выделить концепцию гибкого управления Марка Розина и концепцию управления, ори-

ентированного на развитие и новый тип социальности (В.М. Розин, Л.Г. Голубкова) [16]. Их основные положения:

1. Управление должно быть социально ориентированным и обеспечивать развитие. Нужно воспроизводить не западный тип социальности, а создавать условия для социального и культурного возрождения своей страны, для ее развития исходя из собственных интересов и целей.

2. Необходимо внутри российских производственных коллективов поддерживать инициативные группы, которые осуществляли бы преобразования. Эти преобразования должны строиться на основе анализа и западного, и отечественного опыта. Они должны учитывать возможности людей к изменениям.

3. Системно-инженерный и системно-психологический подходы к управлению (проектирование целей и процессов, привязка к ним организационной структуры, выделение компетенций специалистов, факторов трудозатрат, обучения, учет значимости человеческого фактора и пр.).

4. Работа с корпоративным сообществом (согласование ценностей, создание условий для самоорганизации, поддержка творчества, организация свободных обсуждений проблем, создание инициативных групп и команд).

5. Сетевые способы работы и мышления, то есть создание сетей, выработка правил работы и жизни в них, освоение сетей организациями.

В процессе развития отечественного управления важную роль должны сыграть: 1) социальная направленность целей развития, 2) приверженность управленцев российским традициям, которые работают на человека и дело (например, традиции служения, широкой образованности, справедливости, готовности учиться, склонность к идеям и проектам и другие) [16].

Итак, в данной главе были рассмотрены некоторые основные понятия психологии управления и особенности развития теории управления на современном этапе, взгляды на природу и содержание управленческой деятельности.

Краткие выводы

Если сравнивать понятия «управление» и «менеджмент», то понятие «управление» намного шире понятия «менеджмент», так как применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности. В широком смысле русскоязычное слово «управление» и английское «менеджмент» являются синонимами и означают как функцию или деятельность, так и группу людей, осуществляющих эту деятельность.

Психология управления — это наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин — теории управления и социальной психологии. Основная цель психологии управления — исследование и психологическое сопровождение решения проблем организаций. В предмете психологии управления тесно переплетены психологические и управленческие знания, раскрывающие особенности строения и функционирования организационных систем. Системное понимание психологии управления требует комплексного подхода, так как изолированное изучение ее составных частей не позволяет понять ее предмет.

В современной теории управления выделяют три основных подхода к управлению организацией: процессный, системный, ситуационный.

С позиций процессного подхода функции управления являются взаимосвязанными и образуют в совокупности единый процесс управления. То есть управление рассматривается как система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции.

Согласно системному подходу любая организация — это система, то есть определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, главная задача руководителя — видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют как друг с другом, так и с внешним миром.

Ситуационный подход утверждает, что главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать в той ситуации, в которой она реально функционирует. При этом приемы

и способы, которые необходимо использовать руководителю для успешного достижения целей организации, должны определяться конкретной ситуацией управления. В рамках ситуационного подхода возникли такие теории управления, как концепции стратегического менеджмента, психологии управления персоналом, понятие организационной культуры.

Вопросы для закрепления материала

1. Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Если да, то в чем?
2. Что такое управление?
3. Назовите предмет изучения психологии управления.
4. Какие подходы к управлению организацией существуют в современной теории управления?
5. Назовите характерные особенности системного подхода к управлению.
6. Назовите характерные особенности ситуационного подхода к управлению.
7. Какие отечественные концепции управления вам известны? В чем суть концепции управления, ориентированной на развитие и новый тип социальности?
8. Перечислите основные тенденции и принципы управления начала XXI века (А. Карпов, П. Друкер).

Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Глава 1. Организация как социально-психологическая система

1.1. Понятие и признаки организации

В социальных науках понятие «организация» имеет несколько значений. Организация – это: 1) социальный процесс; 2) специфический социальный объект; 3) функция управления.

Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова рассматривают организацию как специфическую социальную систему, объединяющую людей для реализации определенных целей. Вхождение в эту систему накладывает на поведение индивида существенные ограничения [48].

Согласно Л.Г. Почебут и В.А. Чикер, организация – это один из процессов управления социальной системой и в то же время – один из видов социальной системы. В целом организацию можно определить как объединение людей, направленное на достижение социально-экономических целей и удовлетворение интересов посредством совместной трудовой деятельности; имеющее правовой статус, определяемый законами общества. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других видов социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих трудовую деятельность. По мнению А.Л. Свенцицкого, организацию в общем плане можно определить как группу с дифференциацией ролей [54].

Согласно Э. Шейну, организация – это спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых заявленных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности [73].

Организация характеризуется рядом *признаков*:

- 1) наличие границ;
- 2) миссия и система целей;
- 3) структурированность;
- 4) наличие организационной культуры;
- 5) синергетический эффект.

Рассмотрим их подробнее.

1. Наличие границ. Под границами подразумеваются точки соприкосновения организации с внешней средой или пределы ее существования: во времени – временные границы (жизненный цикл организации), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом организации). Период времени существования организации на рынке принято называть жизненным циклом организации. Территориальные границы определяют, какие элементы находятся внутри, а какие – вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. У ряда организаций границы жестко фиксированы, у других организаций границы размыты. При современных информационных технологиях эти границы претерпевают значительные изменения.

2. Миссия и система целей раскрывают, для чего организация создается, зачем выходит на рынок. В организации выделяют следующие группы целей: индивидуальные цели (например, стаж работы или должностное продвижение); общеорганизационные цели (производство и реализация компьютерной техники); общественные цели (удовлетворение потребностей населения).

Желательно, чтобы цели дополняли друг друга, были согласованы. Согласованность целей означает, что достижение одной цели создает условия для достижения другой цели или целей. В реальной действительности группы целей могут противоречить друг другу. Примером этого может быть доминирование одних целей над другими. Достаточно часто общеорганизационные цели преобладают над общественными целями (например, предприятия, вывозящие за рубеж природные ресурсы и не вкладывающие получаемые финансовые средства в отечественную экономику). Распространенной является ситуация, когда общественная группа целей доминирует над общеорганизационной и индивидуальными группами целей.

3. Структурированность. Всякая организация представляет собой систему и состоит из элементов. В качестве таких элементов могут служить отдельные бригады, подразделения, министерства и т. п. Основным структурным элементом организации является коллектив (или социальная составляющая организации). Кроме

коллектива, обязательными составными элементами любой организации являются:

- материально-техническая составляющая;
- документальная составляющая;
- финансовая составляющая;
- нормативная составляющая.

Всякой организации свойственно наличие системы управления. Для любой организации характерна иерархичность ее построения.

Наличие *организационной структуры*, т. е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах, способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и после переработки, выдачи готовой продукции, информации или услуги. Внешняя среда оценивает деятельность организации, и, если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование на рынке прекращается.

4. Наличие *организационной культуры* – принятой в данной организации совокупности ценностей и поведенческих норм, разделяемых ее сотрудниками.

5. Синергетический эффект, т. е. результат взаимодействия людей, входящих в организацию. Синергетический эффект может быть положительным либо отрицательным. Под положительным синергетическим эффектом понимается такой результат взаимодействия, когда возможности организации больше суммы индивидуальных возможностей ее членов. Отрицательный синергетический эффект – это такой результат взаимодействия, когда возможности организации меньше суммы индивидуальных возможностей ее членов. Положительный синергетический эффект является следствием взаимопонимания, поддержки, доверия между членами коллектива, высокого профессионализма работников. Любая организация стремится к максимально высокому уровню положительного синергетического эффекта [51].

В процессе управленческой деятельности основные признаки организации должны быть в поле внимания руководителя.

1.2. Структура организации

В социологии и социальной психологии понятие «организация» тесно связано с понятием «группа». Группа представляет собой элемент социальной структуры общества. В самом широком плане социальная группа – это общность людей, выделяемая из целостной социальной системы на основе определенного признака.

Организация промышленного предприятия, фирмы, корпорации и т. д. – это средняя, вторичная, чаще всего долговременная группа. Выделим социально-психологические особенности организации как средней группы:

- в организациях происходит включение большинства членов в совместную социально значимую деятельность;
- в организациях человек получает возможность работать на современных средствах производства, например на сложных станках или компьютерной технике;
- в процессе овладения специальностью, приобретения профессиональных знаний, умений и навыков формируется личность работника как субъекта общественно значимой деятельности;
- в процессе общения в организации происходит формирование ценностей личности, направленных на удовлетворение как индивидуальных, так и общественных потребностей;
- в процессе совместной трудовой деятельности создаются условия для развития творческой активности личности;
- организованная деятельность предполагает возможность коллективного обсуждения и совместного решения вопросов деятельности предприятия, оценки работы должностных лиц, информированности, контроля за их деятельностью.

Для реализации эффективного управления и консультирования руководителей организаций необходимо придерживаться системного подхода к пониманию организации. Системный подход предполагает восприятие организации как целостности, не сводимой к простой сумме своих элементов. Организация объединяет ряд компонентов (подразделений, должностных позиций), необходимых для выполнения основной функции, и благодаря этому приобретает системные свойства, не присущие каждому элементу в отдельности. Системно мыслящий руководитель понимает, что

все процессы, происходящие внутри организации, могут оказывать влияние друг на друга. Оказывая воздействие на одну из подсистем, руководитель может получить результат, приводящий к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Организация, рассматриваемая в качестве системы, имеет ряд характеристик, которые должны быть учтены руководителем. В организации как системе выделяют ряд подсистем – это цель, ради которой она создана, технология, применяемая для создания продукта, способы взаимодействия в ходе выполнения работы и соответствующая структура организации.

Системообразующим фактором в организации служит ориентация на выполнение *единой цели*. Она является смыслом существования данной организации, структурирует и обеспечивает постоянство и преемственность. Организация в отличие от других видов групп не возникает спонтанно, а создается целенаправленно. Коллектив работников одной организации характеризуется тем, что занимается производительным трудом, общественно полезной деятельностью. Целями других групп могут быть совместное проведение досуга, совместная учебная деятельность и другие. Главная, смыслообразующая цель организации – это миссия. Формулировка миссии отражает содержание деятельности, отношение предприятия к внешней среде, его наиболее общую культуру.

Одной из подсистем организации как системы является технология, т. е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, и связанный с ней способ взаимодействия. Совместная деятельность в рамках организации строится на основе разработанной программы, в которой расписывается технология деятельности. Принято выделять несколько типов взаимодействия в ходе выполнения совместной деятельности: а) совместно-индивидуальный; б) совместно-последовательный; в) совместно-взаимодействующий [54].

При выполнении *совместно-индивидуальной деятельности* происходит ориентация участников на общий предмет труда. Например, деятельность станочников, которые имеют общую бригадную цель, но каждый выполняет собственное задание по плану. От участников совместно-индивидуальной деятельности требуются высокая

инициативность, ориентация на результат, достижения и собственное профессиональное развитие, самостоятельность в выборе способов выполнения задачи.

При *совместно-последовательной деятельности* также обязательным является общий предмет труда, но весь процесс разделен на этапы и каждый сотрудник отвечает за свой участок, передавая другому результаты своего труда для последовательного выполнения операций следующего этапа. Для преобразования предмета труда требуется серия последовательных операций с ним разных людей. В производстве примером такой организации труда является конвейерный труд. К сотрудникам организации с совместно-последовательным типом деятельности предъявляются следующие требования: высокая технологическая дисциплинированность, следование инструкциям.

Совместно-взаимодействующий труд имеет общий предмет и жесткую организацию процесса труда. Все участники деятельности действуют одновременно. Например, два психолога одновременно могут вести интервью с кандидатом на должность. В ситуации совместно-взаимодействующей деятельности от персонала требуются высокая приверженность к группе, ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, признание важного значения групповых норм и ценностей, ориентация на традиционные способы поведения.

Структура организации также рассматривается как ее подсистема. Под структурой организации понимается относительно постоянная система взаимосвязей работников и их связей в целом. Организацию от всех других видов социальных групп отличает в первую очередь наличие определенной структуры, в которой отражены отношения между людьми, построенные на основе взаимосвязанных интересов. Эти интересы определяют мотивы совместной трудовой деятельности. В рамках достижения целей, стоящих перед организацией в целом и перед каждым ее членом, происходит дифференциация ролей.

В структуре организации отражено, из каких частей (подразделений) она состоит, каковы соотношения между ними и способы взаимодействия. От структуры организации, в свою очередь, зависят эффективность деятельности, корпоративная культура, особен-

ности мотивации работников, социально-психологический климат, желаемый стиль руководства и прочие факторы, подлежащие психологическому анализу и зачастую являющиеся предметом консультирования [51].

Рассмотрим типы структур организации.

Социально-демографическая структура определяется половым, возрастным, этническим составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией и стажем работы. Различают гомогенные и гетерогенные типы социально-демографической структуры. Особенности этих типов оказывают влияние не только на экономическую деятельность организации и эффективность труда, но и на социально-психологический характер взаимоотношений людей. Считается, что гомогенность организации (однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования) предопределяет формирование общих интересов сотрудников, ценностных ориентаций, норм и стереотипов поведения. Гетерогенные же организации часто распадаются на несколько более или менее гомогенных группировок. Формирование психологического единства и целостности в гетерогенных группах является более сложным.

Профессиональная структура связана с потребностью организации в работниках определенных специальностей. Так, люди, выполняющие сходные операции, быстрее устанавливают между собой неформальные дружеские отношения, чувствуя общность интересов, ценностей, проблем, оказывают друг другу помощь и поддержку.

Функциональная структура основана на разделении труда и необходимости согласования, координации реальных действий всех участников совместной деятельности. Соответственно возникают четыре типа структурных подразделений:

- 1) административный персонал – руководители, в чьи обязанности входит организация системы производства;
- 2) производственный персонал – работники, занятые производством продукции;
- 3) обслуживающий персонал – работники, занятые обеспечением системы производства, – маркетинг, снабжение, сбыт, техника безопасности;

4) инженерно-технический персонал – работники, занятые созданием новой техники и технологии, обеспечением бесперебойной работы имеющейся техники.

Формальная и неформальная структуры. Формальная структура связана с функциональным разделением труда, официальными, юридически закрепленными правами и обязанностями сотрудников. В рамках этой структуры каждый член организации должен выполнять определенные функции (роли) в зависимости от того положения, которое он официально занимает. Формальная структура закреплена в уставе фирмы, официальных инструкциях, приказах и других нормативных актах.

Однако в реальной деятельности сотрудники вступают и в неформальные отношения для удовлетворения своих потребностей в общении, единении с другими людьми, привязанности, дружбе, помощи и пр. Так возникает неформальная структура организации, которая развивается спонтанно по мере общения и взаимодействия людей. Она не зафиксирована в нормативных актах фирмы, и поэтому выявление истинных человеческих отношений представляет определенную трудность для исследователя.

Коммуникативная структура организации представляет собой сеть путей, по которым в группе происходит обмен информацией. Каналы связи также подразделяются на формальные и неформальные. Формальные определяются в соответствии с официальной организационной структурой, связывая работников по вертикали и горизонтали. По каналам связи от руководства к подчиненным циркулирует нисходящая информация, а от непосредственных участников трудового процесса к руководителям – восходящая. Часть информации распространяется по неформальным каналам и не совпадает с административно установленной. Это могут быть слухи, неофициальные частные мнения, комментарии, сообщения. Неформальная информация может опережать формальную и создавать некоторые установки и готовность к определенному реагированию на административные решения [54].

1.3. Функции организации

Функции организации — это стандартизированные действия, которые регулируются социальными нормами и контролируются социальными институтами.

Социально-производственная. Организация представляет собой группу людей, занятых трудом как основным видом деятельности. Главная задача организации — удовлетворение потребностей общества в определенной продукции.

Социально-экономическая. Заключается в выпуске организацией определенной продукции (услуги) для удовлетворения спроса населения и направлена на получение прибыли в результате реализации своей продукции (услуги).

Социально-техническая. Деятельность организации заключается не только в обслуживании техники и соблюдении норм и правил технологического процесса, но и в создании новых техник и технологий с целью достижения конкурентоспособности на рынке.

Управленческая. Задача организации состоит в создании условий для роста производительности труда, подбора и расстановки как исполнительного, так и управленческого персонала, обеспечения налаженной системы организации производственного процесса.

Психолого-педагогическая. Эта функция заключается в формировании благоприятного социально-психологического климата в организации, оказании помощи в социальном и профессиональном становлении молодых, создании системы повышения профессиональной квалификации всех работников.

Социально-культурная. Организация нацелена на создание не только предметов массового потребления, но и предметов, представляющих материальную и духовную ценность для общества. Такие произведения культуры, как технические новшества, уникальные технологии, создаются не одиночками, а целыми группами людей в процессе совместной творческой работы.

Социально-бытовая. Для эффективной работы необходимо создать работникам определенные социально-бытовые условия. О важности выполнения этой функции руководителям и предпринимателям забывать не следует [58].

Таким образом, деятельность организации представляет собой комплекс взаимосвязанных социальных, производственных, психологических и прочих функций. Четкое выполнение группой своих функций является условием эффективности ее работы.

1.4. Показатели эффективности организации

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям – например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно.

Учитывая все социально-психологические факторы, эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков [54].

Первый блок включает следующие объективные (экономические) показатели:

1. **Результативность.** По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.

2. **Производительность.** Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.

3. **Продуктивность.** По этому показателю оцениваются количество и качество продукции.

4. **Рентабельность.** Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота – от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.

5. **Экологичность.** К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.

6. **Энергоемкость.** Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Второй блок включает следующие субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

1. **Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников.** Активность – это деятельностный компонент психологии людей.

Трудовая активность проявляется в таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т. д. Активность людей в духовной сфере определяется их творческим отношением к делу, участием в инновационной деятельности. Общественная активность проявляется в участии в социально значимых общественных движениях и проектах.

2. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

3. Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров – это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, без изменений, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр.

4. Сработанность организации. Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий, является предпосылкой сплоченности и совместимости членов организации.

В целом комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены и объективные, и субъективные факторы. Ю.П. Платонов в качестве социально-психологических факторов эффективности организации выделяет следующие:

1. Целенаправленность. Характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия. Цель совместной деятельности определяет средства и способы взаимодействия сотрудников.

2. Мотивированность. Раскрывает причины профессиональной, трудовой, коммуникативной и прочей активности членов группы. В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую (связана с осознанием потребности в совместной деятельности), направляющую (определяет цели и способы совместной деятельности), регулирующую (способствует выбору наиболее оптимальных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей).

3. Эмоциональность. Проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, прежде всего в сфере неформальных отношений в организации. Возникает при переживании людьми близких по направленности и интенсивности эмоциональных состояний. Групповые эмоции выражаются в сходных способах переживания членами организации одних и тех же событий, подобии настроений, особенностях эмоциональных взаимоотношений (симпатия, антипатия, дружба и пр.).

4. Стрессоустойчивость. Характеризует способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевым потенциал людей для противодействия различного рода деструктивным силам. Стрессоустойчивость обеспечивается степенью включенности членов группы в совместную деятельность и мобилизует внутренние резервы их трудовой активности. По мере усиления стрессогенного действия эффективность деятельности и уровень трудовой активности начинают резко падать.

5. Интегративность. Обеспечивает необходимый уровень единства, согласованности действий, структурированности обязанностей. Высокая социально-психологическая интегративность является важным условием эффективности организации и свидетельствует о ее социально-психологической зрелости.

6. Организованность. Является главной предпосылкой эффективности совместной деятельности членов группы [54].

Таким образом, перечисленные показатели эффективности организации являются ее социально-психологическими характеристиками, ориентация на которые способствует достижению поставленных организационных целей, повышению производительности труда (см. прил. 1).

Краткие выводы

Организацию можно определить как объединение людей, направленное на достижение социально-экономических целей и удовлетворение интересов посредством совместной трудовой деятельности. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других видов социальных групп, является определенная

структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих целенаправленную трудовую деятельность людей.

Организация характеризуется рядом признаков: наличие границ, миссия и система целей, структурированность, организационная культура, синергетический эффект. В организации как системе существует ряд подсистем: цель, ради которой создана организация; технология, применяемая для создания продукта; способы взаимодействия в ходе выполнения работы и соответствующая структура организации.

Специфику организации определяют такие типы структур организации, как социально-демографическая, профессиональная, функциональная, формальная и неформальная, коммуникативная структуры.

Под функциями организации понимаются стандартизированные действия, которые регулируются социальными нормами и контролируются социальными институтами. Выделяют следующие функции организации: социально-производственную, социально-экономическую, социально-техническую, управленческую, психолого-педагогическую, социально-культурную, социально-бытовую.

С учетом всех социально-психологических факторов эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков – объективным (экономическим) показателям и субъективным (социально-психологическим). К субъективным показателям относятся трудовая и общественная активность сотрудников, удовлетворенность трудовой деятельностью, относительная стабильность и сработанность организации, мотивированность сотрудников, целенаправленность, стрессоустойчивость, организованность, интегративность.

Вопросы для закрепления материала

1. Что понимают под организацией?
2. Какие виды организаций вы можете назвать?
3. Что такое структура организации?
4. Перечислите ключевые характеристики (признаки) организации.

5. Назовите основные компоненты организации как социально-психологической системы.
6. Какие типы структур организации существуют?
7. Что понимают под функциями организации?
8. Назовите основные функции организации и раскройте их содержание.
9. По каким показателям можно определить эффективность организации?
10. Какие методы психологической диагностики, позволяющие определить эффективность организации, вам известны? Назовите два-три метода (методики).

Глава 2. Психологические основы власти и лидерства в организации

2.1. Понятия власти и лидерства

Руководитель является ключевой фигурой в управлении организацией, а *лидерство* — важным качеством управленческой деятельности. В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

- власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий [13].

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть — это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью — это возможность вли-

яния на удовлетворение потребностей. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации [13].

Власть может быть как должностной, так и личной. *Личная власть* – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Лучшая ситуация – когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным.

Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Согласно О.С. Виханскому, основное различие между лидерством и властью относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует [13].

Быть руководителем и быть лидером в организации – это не одно и то же. Различия между лидером и руководителем одним из первых в отечественной психологии выделил Б.Д. Парыгин. Руководитель в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними использует и полагается в первую очередь на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. *Лидерство* как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия и *взаимодействия* в организации. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей*, а не подчиненных. Соответственно, *отношения «начальник – подчиненный»*, свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигнуто в результате усилий его и последователей. В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действиям также факт их непосредственного осознанного участия в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением *делить* свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В настоящее время эффективное лидерство – это не жесткая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи. Различие между лидером и руководителем проводится по многим позициям (табл. 1). Эффективный руководитель не обязательно является эффективным лидером, и наоборот.

Таблица 1

Отличие руководителя от лидера

Руководитель	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
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Свое взаимодействие с подчиненными он строит в рамках установленных в организации целей. *Лидер* воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу. Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину. Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит от того, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации. Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они кладут доверие в основу групповой, совместной работы. Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия

в области принятия решений. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. При этом лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения вознаграждения [2; 13].

На практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами.

2.2. Организационная власть как базовый организационный процесс

Первым и необходимым условием создания организации является не столько общая цель, сколько некая сила, некий организационный процесс, способный придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели.

В чем же состоит организационно-психологический механизм превращения индивидуальной цели в общую цель? Чтобы стать общей целью, индивидуальная цель одного или нескольких человек должна получить преимущество над целями других членов организации. Это возможно только в том случае, если цель одного из индивидов опирается на некую силу или процесс, способный обеспечивать ее главенство над индивидуальными целями членов организации, т. е. именно этот индивид или группа должен стать субъектом общей цели.

Процесс, способный придать индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели, в конечном счете выступает главным условием создания организации. Процесс, позволяющий разрешить базовое психологическое противоречие организации и создать общую мотивацию, объединяющую разнонаправленные устремления членов организации в общий поток, называют организационной властью. Организационная власть — это процесс использования различных средств организации для обеспечения устойчивой приоритетности общей цели

организации даже в том случае, когда она противоречит индивидуальным целям, интересам или убеждениям членов организации.

Стремясь к удовлетворению своих актуальных потребностей, индивид, исходя из общих целей организации, вынужден изменять свое поведение и соглашаться с ограничениями собственной свободы даже тогда, когда они ему не очень приятны или противоречат его принципам, убеждениям, ценностям. Таким образом, если индивид А способен влиять на индивида В и добиваться поставленных целей, то можно констатировать, что А имеет власть над В [29].

В зависимости от того, какие ресурсы используются для изменения поведения, А.Н. Занковский выделяет следующие виды власти:

- 1) власть силы (насилие);
- 2) власть поощрения (вознаграждение);
- 3) должностная (легитимная) власть;
- 4) информационная власть;
- 5) экспертная власть (власть знаний);
- 6) референтная (харизматическая) власть [29].

Каждый тип власти имеет свои условия реализации и предел эффективности. Неправильно считать, что информационное воздействие — это всегда желаемый ресурс власти, в то время как насилие — исключительно негативное основание власти. И информационная власть может быть агрессивной, оправдывать насилие, распространять страх. Тем не менее любое основание власти в своей глубине обусловлено страхом, связанным с возможностью использования ресурса принуждения или насилия.

Основное значение организационной власти заключается в том, что она способна превратить индивидуальную цель в общую. И для того чтобы стать субъектом общей цели, индивид должен вначале стать субъектом организационной власти. Без власти организация не может существовать как единое, продуктивное сообщество. Таким образом, различия между разными формами организаций определяются интенсивностью и модальностью властных ресурсов.

В группе указанное достижение организационных целей разрешается с помощью группового лидерства, которое преимущественно основано на личностных ресурсах власти, то есть на экспертной и референтной власти. Но на более высоких организационных

уровнях в отсутствие непосредственного взаимодействия личностные ресурсы власти недостаточны для разрешения противоречий между общей организационной целью и индивидуальными целями. Это противоречие решается с помощью всего спектра организационных ресурсов, то есть с помощью организационной власти, в которой личностные ресурсы хотя и присутствуют, но часто не являются определяющими.

При этом на низовом уровне управления, где осуществляется руководство конкретной рабочей группой, лидерство и руководство выступают неразрывно связанными с групповыми процессами. Чтобы эффективно направлять деятельность группы на выполнение общей задачи, руководитель должен регулярно и непосредственно взаимодействовать со всеми членами группы, разделять или учитывать принятые в ней нормы и ценности, жить интересами группы, так как ее интересы напрямую связаны с удовлетворением его собственных потребностей. Здесь взаимосвязанность и взаимозависимость всех членов группы распространяются и на руководителя или лидера.

Руководитель низового уровня в значительной степени зависит от группы, которая оказывает влияние не только на его внешнее поведение, но и на характер целей, которые он ставит перед группой, то есть фактически групповой лидер не свободен в выборе общей цели: он может оставаться лидером только до тех пор, пока цели группы отражают групповые интересы. Если же он попытается ставить перед группой совершенно чуждые ей цели, его личностных ресурсов не хватит для устойчивого и длительного разрешения противоречия между общей целью, то есть целью лидера, и целями членов группы.

На организационном уровне организационная власть имеет значительно больше ресурсов, то есть может более эффективно изменять поведение сотрудников даже вопреки их целям и желанию. Таким образом, организационная власть может быть использована для достижения любых целей, вплоть до целей, противоречащих убеждениям и принципам самих сотрудников, которые вынуждены будут их реализовывать.

Таким образом, существуют качественные различия в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уров-

нях. Традиционно выделяемые факторы лидерства – ориентация на результат и ориентация на людей – способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне. Для осуществления эффективного лидерства на более высоких уровнях организационной иерархии требуется использовать не только личностные ресурсы, но и широкий набор организационных ресурсов. Эффективных лидеров отличает стремление как можно реже применять имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия.

2.3. Организационное лидерство как ценностно ориентированное лидерство

Наличие организационной власти само по себе не гарантирует организации высокой эффективности, социальной направленности и гуманизма. Являясь инструментом обеспечения главенства одних целей над другими, власть может быть использована для достижения любых целей, которые в принципе могут быть достигнуты в рамках наличных групповых или организационных ресурсов. В данном контексте становится актуальным вопрос о том, кому доверяется пользование инструментом власти, то *есть вопрос о судьбе организационной власти*. Если мы знаем, кто возглавляет организацию и каковы его действительные цели, то мы с достаточно высокой вероятностью можем определить и направление, в котором будет двигаться организация. Именно поэтому проблема организационного лидерства оказывается в настоящее время важной и актуальной.

Когда лидерство рассматривалось как групповой процесс, этот вопрос не был актуальным: подразумевалось, что группа, являясь частью более крупного социального образования – организации, действует в жестких рамках организационных целей. В настоящее время, когда лидерство рассматривается как организационный процесс, *нравственное содержание и природа целей*, которые лидер ставит перед последователями, направленность его личности, его ценности становятся решающими. Самым трагичным является случай, когда компетентный лидер обладает негативным типом мышления и неизбежно ведет свою организацию в тупик или к саморазрушению.

Даже самый высокопрофессиональный лидер, лишенный нравственных ориентиров, неизбежно заведет свою организацию

в тупик. Например, можно вспомнить известные банкротства крупнейших американских корпораций, лидеры которых, преследуя личные интересы и скрывая свои просчеты, поставили свои организации и американскую экономику в целом на грань краха.

Содержательные различия группового и организационного лидерства вызваны тем, что по мере карьерного роста деятельность менеджера все в большей степени включает ценностные аспекты, которые становятся решающими и определяют общую направленность организационной деятельности. В этом смысле можно сказать, что организационное лидерство — это ценностно ориентированное лидерство, для реализации которого руководителю важно не только эффективно выполнять управленческие функции, но и обладать гуманистическим мировоззрением, иметь высокие нравственные ориентиры.

Иными словами, организационное лидерство детерминировано определенными ценностными ориентациями, которых придерживаются руководители. Особую важность ценностные ориентации и нравственные установки лидера приобретают в условиях информационно-технологической глобализации, когда организации действуют в обстановке жесткой конкуренции и высокой неопределенности, часто не имея устоявшихся ориентиров для своей деятельности. В таком случае нравственные устои и личность лидера оказываются решающими для постановки перед организацией целей, которые не только направлены на достижение высоких результатов, но и наполнены общественным и нравственным смыслом. Ценности выступают регуляторами поведения и занимают центральное место в совокупности побудителей процесса принятия решения [31], поэтому нравственные устои и личность лидера оказываются решающими как для эффективности самого лидера, так и для судьбы всей организации [26].

Под организационным лидерством понимают такую организационную власть, которая прежде всего опирается на экспертный, харизматический и информационный ресурсы и, определяя общие направления деятельности организации, исходит из общечеловеческих ценностей, разделяемых сотрудниками. Таким образом, поведение лидера через его ценностные ориентации оказывается

непосредственно связанным с доминирующими ценностями, разделяемыми членами организации.

2.4. Стили управления

А.Л. Журавлев понимает под стилем руководства «индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций» [цит. по: 4].

По мнению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, «стиль руководства является интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой отражаются личные качества руководителя, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности» [4].

Согласно А.А. Русалиновой, стиль руководства – это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя» [цит. по: 11].

Изначально К. Левин и его сотрудники выделили три стиля руководства: демократический, авторитарный, нейтральный. В отечественной литературе в качестве их аналогов вводятся такие обозначения: коллегиальный, директивный, попустительский. Сразу же был поставлен вопрос об эффективности группового функционирования в связи с определенным стилем руководства. Результаты данных исследований оказались противоречивым. Так, были представлены данные о более высоких показателях групповой сплоченности и удовлетворенности индивидов руководителем и группой в условиях демократического руководства.

При этом не было обнаружено существенных преимуществ в пользу определенного стиля по показателям групповой продуктивности. В.Н. Ковалев подчеркивает, что умение руководителей использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки является важным условием успешного управления коллективом, создания в нем стимулирующего психологического климата [34].

А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин выделяют семь основных стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный или попустительский, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный.

На особенности стиля руководства оказывают влияние: а) социально-психологическое своеобразие коллектива и объективные условия его деятельности; б) индивидуально-психологические качества личности руководителя.

По мнению Ю.Н. Аксененко, стили руководства являются интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности [1].

Считается, что руководители используют разные особенности стилей в зависимости от их личных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

Обобщая исследования о сущности стиля руководства, можно выделить два основных фактора, определяющих стиль поведения руководителя: 1) специфика производственной деятельности, то есть ориентация на задачи; 2) особенности взаимодействия с персоналом, то есть ориентация на отношения.

Таким образом, стиль управления коллективом – это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности руководить, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

Диктаторский стиль

Диктаторский стиль чаще всего оказывается неэффективным. Он разрушает моральный климат организации. Страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Как только сотрудников лишают возможности проявлять инициативу, у них часто пропадает чувство ответственности за качество своего труда, так как исчезает ощущение сопричастности и работа больше не воспринимается как свое личное дело. Данный стиль руководства отрицательно сказывается на мотивации профессиональных

работников, лишает возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Диктаторский стиль можно применять очень осторожно в чрезвычайных ситуациях. Он необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по-новому.

Авторитетный стиль

Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них. Сотрудники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов. Когда он оценивает работу сотрудника, главным критерием становится ее соответствие или несоответствие этим стандартам. Что значит работать хорошо или плохо, за что сотрудники получают вознаграждение — все это хорошо понимают. Данный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы. При всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более профессиональные в конкретном бизнесе, чем он сам. Стоит чуть перегнуть палку и попытаться контролировать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды.

Партнерский стиль

Девиз лидера-партнера — «Люди прежде всего!». Этот стиль управления полностью завязан на людях, и для его приверженцев любой сотрудник важнее любых задач и целей. Лидер-партнер старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между сотрудниками, и награда ему — страстная преданность подчиненных. Такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере

взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом. Лидер-партнер обязательно выражает признание и благодарность сотрудникам за их трудовые свершения. Положительный отклик начальника приобретает особую мотивационную ценность. Наконец, лидеры-партнеры, как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности. Партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным.

Демократичный стиль

Лидер готов дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь таким образом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер-демократ тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа. Один из недостатков этого стиля – бесконечные собрания, на которых много раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Подчиненные лидеров-демократов часто испытывают смятение – им кажется, что ими никто не руководит. Демократичный стиль является эффективным в ситуации, когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете сотрудников-профессионалов. Этот стиль менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом, и непродуктивен, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса.

Образцовый стиль

Отличительные признаки образцового стиля: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Лидер стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Часто такой стиль разрушает моральный климат в компании: из-за его высоких требований у работников опускаются руки. Что касается оценки работы подчиненных, то образцовый лидер либо

ее не оценивает, либо критикует сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. У подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах. Данный подход уместен в ситуациях, когда все сотрудники хорошо мотивированы, обладают высокой квалификацией и не очень нуждаются в руководстве. Например, этот стиль подошел бы лидерам, возглавляющим квалифицированных и мотивированных профессионалов — ученых или юристов. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только один этот стиль.

Наставнический стиль

Лидеры-наставники помогают подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры-наставники обладают способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной. Исследования показывают, что наставнический стиль — самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких наставнических бесед. Руководители-наставники добиваются хороших показателей потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Таким стилем руководства не удастся многого добиться, если сотрудники сопротивляются переменам и не хотят учиться и когда у руководителя недостаточно опыта наставника. Многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не дает быстрых результатов, но является эффективным.

Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. Они очень тонко чувствуют свое воздействие на окружающих и добиваются лучших результатов, переходя от стиля к стилю плавно [40].

2.5. Качества, необходимые современным руководителям-лидерам

Многие свойства, считавшиеся необходимыми для эффективного руководства прежде и не потерявшие актуальности сегодня, сохраняют свое значение и в будущем. Такие качества, как предвидение, честность, ориентированность на результат, забота об интересах клиента, всегда важны в сфере управления.

Вместе с тем существуют факторы, которые будут иметь больший вес в будущем: глобальное мышление, учет многообразия культур, владение современными технологиями, ориентированность на партнерство и способность к распределению руководства.

Глобальное мышление

Глобализация скажется на лидерах будущего самым непосредственным образом. Тенденция, ведущая к появлению глобально связанных рынков, будет, по всей вероятности, только усиливаться. Лидеры должны понимать не только экономические аспекты глобализации, но и ее культурные, правовые и политические последствия. Руководителям во всех сферах деятельности придется смотреть на себя как на граждан мира с гораздо более широкими взглядами и набором ценностей.

Считается, что глобальному мышлению придадут первостепенное значение такие процессы, как стремительный рост глобальной торговли и интегрированных глобальных технологий, например интернет-коммерции. В условиях стремительного роста конкуренции производители встанут перед необходимостью научиться управлять глобальным производством, маркетингом и реализацией как в реальной, так и виртуальной среде.

Развитие новых технологий также позволит использовать управленческий труд белых воротничков по всему миру. Технологии помогут устранить препятствия на пути глобального бизнеса. Руководителям, застрявшим в локальных проблемах и менеджменте на микроуровне, будет очень сложно конкурировать на глобальном рынке. Лидеры, способные сделать так, чтобы глобализация работала на них, получают огромное конкурентное преимущество.

Ориентированность на партнерство

Развитие партнерских отношений и альянсов приобретет в будущем гораздо большее значение, чем имело в прошлом. Все

более важным становится умение договариваться о создании альянсов и управлять сложными сетями.

Изменение роли клиентов, поставщиков и партнеров оказывает глубокое влияние на руководителей. В таких не похожих друг на друга отраслях, как энергетика, телекоммуникации и фармацевтическая промышленность, одна и та же организация может быть и клиентом, и поставщиком, и партнером, и конкурентом одновременно. В новом мире становятся абсолютно необходимыми прозрачные, долгосрочные и взаимовыгодные отношения со многими организациями.

Способность к распределению руководства

В мире, где руководство гибкой, изменчивой сетью, возможно, будет важнее управления с классической иерархической моделью, способность эффективно распределять руководство станет необходимым условием жизнедеятельности организационной системы. Все участвующие стороны должны не указывать друг другу, а уметь работать вместе для достижения общей цели.

Уже сейчас понятно, что другими будут не только руководители, но и работники. Современные руководители понимают, что один из ключевых факторов их успеха — высококвалифицированный персонал. Во взаимоотношениях с ними старые модели управления, указывающие персоналу, что делать, не действуют. Удержать высококвалифицированных работников станет непросто, так как они будут вести себя как свободные профессионалы, работающие с тем, кто предоставляет максимальные возможности для развития и карьерного роста. Умение привлекать и удерживать талантливых работников будет ценным качеством руководителя будущего. Распределенное руководство потребует выработки новых ценностей и ротации руководителей, обеспечивающей баланс сильных и слабых сторон.

Владение современными технологиями

Многие руководители уже сейчас развиваются вместе с технологиями и считают их неотъемлемой частью своей жизни. Владение современными технологиями в значительной мере определяется индивидуальными способностями. Не обязательно быть одаренным техником или специалистом по компьютерам, однако необходимо:

- понимать, что без современных технологий невозможно эффективно управлять организацией;
- привлекать, развивать и поддерживать технически компетентных работников;
- знать, в какие новые технологии следует направлять инвестиции и как управлять этими инвестициями;
- подавать пример в применении новых технологий.

Внимание к интересам клиента

Компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел бренд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. В то время как раньше такой процесс занимал от трех до шести месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо резко сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.

Смягчение принципа иерархичности в структуре организации

За последние 5–10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики и характеризовавшийся централизованной системой принятия решений, уступил дорогу большей организационной гибкости.

Управление с использованием бизнес-модели

Разработка и следование эффективной стратегии – необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. Разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель – помочь предприятиям определять цели, оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план. На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходят кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы [63].

Краткие выводы

Руководитель является ключевой фигурой в управлении организацией, а лидерство — важным качеством управленческой деятельности. Лидерство — это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации.

Организационная власть — это процесс использования различных средств организации для реализации приоритетной общей цели организации, даже в ситуации, когда она противоречит индивидуальным целям и интересам членов организации.

Быть руководителем и быть лидером в организации — это не одно и то же. Руководитель в своем влиянии на подчиненных опирается на должностную основу власти. Лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Руководитель низового уровня (групповой лидер) не свободен в выборе общей цели: он может оставаться лидером только до тех пор, пока цели группы отражают групповые интересы. Организационная власть имеет значительно больше ресурсов. Содержательные различия группового и организационного лидерства связаны и с тем, что по мере карьерного роста деятельность руководителя все в большей степени включает ценностные аспекты, которые и определяют общую направленность деятельности организации. В этом контексте организационное лидерство — это ценностно ориентированное лидерство.

Под стилем руководства понимают индивидуально-типические особенности устойчивой системы методов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций. Наиболее распространены три стиля руководства: демократический (коллегиальный), авторитарный (директивный), нейтральный (попустительский). Умение руководителей использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки является важным условием успешного управления коллективом.

Среди качеств и компетенций, необходимых современным руководителям-лидерам, выделяют: глобальное мышление, ориентированность на партнерство, способность к распределению руко-

водства, владение современными технологиями, внимание к интересам клиента, меньшую жесткость и иерархичность в структуре организации, управление с использованием бизнес-модели.

Вопросы для закрепления материала

1. Дайте характеристику понятиям «власть» и «лидерство».
2. Какие уровни власти в организации существуют?
3. Как взаимосвязаны между собой феномены власти и лидерства в организации?
4. Что понимают под организационной властью?
5. Что понимают под организационным лидерством?
6. В чем основное различие между лидерством и властью?
7. Назовите основные отличия руководителя от лидера.
8. Что понимают под стилем управления?
9. Какие стили управления выделяют?
10. Какой стиль управления, на ваш взгляд, является наиболее продуктивным? Поясните свою позицию.
11. Перечислите качества, необходимые лидерам для эффективного руководства современными организациями.

Глава 3. Организационная культура

3.1. Понятие и структура организационной культуры

Согласно Р. Дафту, культура — это набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и преподается новым членам как правильный [20]. Культура — не записанная и не материальная, но хорошо ощущаемая сторона деятельности организации. Часто существующая культура организации не принимается во внимание руководителями. И только в ситуациях, когда в организации пытаются применить новую стратегию или программу, идущую вразрез с основными культурными нормами и ценностями, руководители сталкиваются лицом к лицу с силой культуры.

Организационная культура существует на двух основных уровнях. На поверхности находятся видимые черты и доступное для

наблюдения поведение – то, как люди одеваются и действуют, символы, истории и церемонии, общие для всех членов организации. Это видимый уровень. Однако видимые элементы культуры отражают более глубокие ценности (невидимый уровень). Внутренние ценности, предположения, убеждения и способы мышления, лежащие в основе видимых черт культуры, и составляют подлинную культуру.

Культура дает членам организации чувство организационной идентичности и порождает в их сознании лояльность и даже преданность более высоким ценностям и убеждениям. Как правило, культура создается основателем или первым руководителем, который декларирует и вносит в организацию такие отличительные идеи и ценности, как взгляд на мир, философия и стратегия ведения дела. Если эти идеи и ценности ведут к успеху, они становятся традицией, и возникает организационная культура, отражающая взгляды и стратегию основателя или первого руководителя.

Уровни культуры

Э. Шейн выделил три уровня, на которых базируется организационная культура: артефакты и предметы деятельности человека; ценности и основные установки (предположения).

Первый уровень: артефакты – все явления и предметы деятельности человека, поддающиеся непосредственному восприятию и наблюдению, физическое и социальное окружение людей. К ним относятся помещения, планировка, продукты деятельности, устный и письменный язык, а также внешнее поведение участников группы.

Второй уровень: ценности. Культура отражает внутренние ценности отдельных людей. Человек принимает решения о том, как следует выполнять задачи, разрешать проблему, в зависимости от своих внутренних убеждений. Если принятое на этом основании решение оказывается верным, внутренняя ценность может превратиться в убеждение. Ценности и убеждения являются частью мыслительного процесса, с помощью которого члены группы проводят оценку поступков и поведения.

Третий уровень: основные установки. Если решение проблемы оказывается верным постоянно, то оно впоследствии принимается автоматически. Основные установки – это бессознательно усвоенные реакции на определенные ситуации. Именно эти установки

лежат в основе поведения и определяют способ восприятия, мышления и ощущения членов группы [73].

Функции культуры:

- 1) осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации так, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- 2) помогает организации адаптироваться к окружающей среде.

Внутренняя интеграция означает, что члены организации идентифицируют себя с коллективом и умеют эффективно работать вместе. Эта сторона культуры определяет, как люди общаются друг с другом внутри организации, что принято и что не принято и как приобретаются власть и положение в организации.

Внешняя адаптация относится к тому, как организация добивается своих целей и как она ведет дела с теми, кто находится вне ее. Культура помогает направлять ежедневную деятельность работников так, чтобы побудить их стремиться к конкретным целям. Она также может помочь организации быстро реагировать на запросы потребителей или на движения конкурентов [20].

3.2. Интерпретация и артефакты организационной культуры

Интерпретировать содержание культуры представляется возможным на основе доступных непосредственному наблюдению *артефактов*.

Руководители могут использовать видимые артефакты и модели поведения для того, чтобы формировать общие ценности и укреплять культуру организации. Среди наиболее типичных и значимых для понимания культуры организационных артефактов выделяют ритуалы, церемонии, истории, символы, язык.

1. *Ритуалы и церемонии* — чаще всего отрепетированные и запланированные действия по поводу определенного события, предназначенные для зрителей. Руководители могут использовать ритуалы и церемонии, чтобы продемонстрировать в художественной форме ценности компании.

Виды ритуалов:

- *ритуалы перехода* облегчают привыкание работника к новой социальной роли (назначение на новую должность и угощение сотрудников по этому поводу);

- *ритуалы усиления* служат для укрепления социальной идентичности работника с организацией (ежегодные награждения лучших сотрудников);
- *ритуалы обновления* отображают деятельность в сфере обучения и развития, доказывающую, что организация живет и развивается (участие в конкурсах, научных проектах);
- *ритуалы интеграции* создают взаимную привязанность и добрые чувства работников друг к другу и увеличивают их преданность делу организации (новогодняя вечеринка в фирме).

2. *Истории* – устные рассказы, основанные на действительных событиях, которые часто повторяются сотрудниками организации и сообщаются новым сотрудникам, чтобы познакомить их с тем, что представляет собой организация. Многие истории посвящены важным событиям или героям компании, которые являются для других работников примером служения общим культурным нормам и ценностям. Некоторые из историй являются *легендами*, так как излагаемые события происходили давно, и рассказы о них уже успели обрасти вымышленными деталями. Другие истории – это мифы, соответствующие ценностям и убеждениям организации, но не подкрепленные фактами. Истории поддерживают жизнь основных ценностей организации и облегчают взаимопонимание между работниками.

3. *Символы*. Символ – это нечто, представляющее что-то другое. Отражают более глубокие ценности организации и дают представление о ее сущности. Например, символами можно считать используемые логотипы, офисы, машины, заголовки.

4. *Язык*. Во многих организациях используются специфическая манера речи, лозунги, метафоры или другие формы языка, помогающие выразить определенное специальное значение. Лозунги подхватывают и повторяют как работники, так и постоянные покупатели фирмы. Например, сотрудники корпорации «Пиплсофт», продающей компьютерные программы распределения ресурсов в предпринимательской деятельности, называют себя «люди Пипл», а магазин в здании компании – «Пипл-магазин».

5. *Обычаи* – способы поведения членов организации по отношению друг к другу и к людям за пределами организации. Это сво-

его рода установившиеся традиции и практики, определяющие порядок вещей.

6. *Властные структуры* — представлены наиболее влиятельными личностями или группами в организации. Их власть может быть обусловлена занимаемой должностью или положением, однако в некоторых организациях власть может проявляться не только на высших уровнях и быть связанной с другими функциями.

7. *Системы контроля* — это системы измерения достижений и вознаграждения, которые подчеркивают наиболее важные направления контроля, а также деятельность, которой следует уделять особое внимание, например экономия средств или обеспечение высокого уровня обслуживания.

8. *Организационная структура* — отражает властные структуры и очерчивает важные связи и виды деятельности внутри организации. Она включает как формальную структуру и контроль, так и менее формальные системы.

3.3. Значение культуры. Организационное поведение и социально-психологический климат

Культура помогает учитывать различия между организациями и управленческими подходами как в рамках одной страны, так и во всем мире. С ростом конкуренции на мировом рынке особое значение для руководителей приобрело понимание специфики национальной культуры. Так, различные страны могут существенно различаться своей культурой и зачастую в силу расхождения ценностей их бывает сложно понять [43].

Культура способствует снижению сложности и неопределенности. Она приводит в соответствие внутренние ценности и их внешнее проявление, делает возможным процесс принятия решений, координирования и контроля. Согласно Т. Питерсу и Р. Уотерману, чем сильнее культура, тем меньше необходимости в создании различных руководств, организационных схем или подробных правил и процедур. В таких компаниях сотрудники знают, как им следует поступать в той или иной ситуации, так как они имеют совершенно четкое представление об основополагающих корпоративных ценностях и принципах.

Использование моделей организационного поведения

Необходимым условием развития организации и повышения ее производительности является эффективная система руководства. Именно в функции руководства входит интегрирование и координирование, направление и сопровождение деятельности сотрудников для достижения целей и задач организации. Однако процесс управления протекает не в вакууме, а в определенном организационном контексте. Таким образом, использование моделей организационного поведения и эффективное управление трудовыми ресурсами зависят не только от специфики производства или бизнеса, но и от характеристик конкретной организации и ее культуры.

Особенности культуры, общепринятые ценности, убеждения и установки оказывают существенное влияние на протекание таких организационных процессов, как принятие решений, организация структуры предприятия, групповое поведение, функционирование организации, мотивация и удовлетворенность работой, а также управленческий контроль.

Организационная культура служит мощным орудием повышения производительности, являясь ключевым аспектом эффективной системы лидерства и организационного развития. Тем не менее следует подчеркнуть, что настоящие лидеры не просто должны иметь представление об основных установках, существующих в организации, они также должны знать способы их формирования и усовершенствования. Процесс подобного управления культурой может осуществляться путем умелого использования артефактов, историй, мифов и символов, направленного на поддержание необходимых моделей мышления и поведения.

Социально-психологический климат

Помимо необходимости проведения всех организационных процессов руководитель несет ответственность и за создание в рамках организации соответствующего климата, который будет способствовать мотивации сотрудников, пробуждать в них желание работать охотно и эффективно. Организационный климат является общим понятием, которому сложно дать четкое определение. Он воспринимается скорее на уровне ощущений. Его можно сравнить с погодой: климат определенного географического региона

складывается из комбинации погодных условий под воздействием сил окружающей среды. Некоторые из этих сил более понятны и изучены, чем остальные.

В организациях климат формируется из таких составляющих, как атмосфера, окружающая организацию, моральное состояние сотрудников и уровень развития у них чувства принадлежности, заботы и доброжелательности.

Климат оказывает влияние на отношение людей к выполняемой ими работе и своим коллегам. Климат в значительной степени определяется тем, насколько сотрудники принимают культуру организации. В то время как организационная культура описывает, что представляет собой организация, организационный климат служит проявлением чувств и убеждений сотрудников в отношении устройства организации. Климат основан на восприятии сотрудниками своей организации.

Таким образом, организационный климат является относительно устойчивой характеристикой внутренней среды организации, которая ощущается ее членами; оказывает влияние на их поведение; может быть описана с помощью определенного набора характеристик (или атрибутов) организации.

3.4. Стратегия, структура и типы культуры организации

Стратегия – это план взаимодействия с конкурентной средой для достижения целей организации. Цели – это то, что определяет, куда организация хочет идти, а стратегия описывает, как она собирается туда добраться. Например, целью фирмы может быть увеличение годового уровня продаж на 15 %, стратегия достижения этой цели может включать агрессивную рекламную кампанию для привлечения новых потребителей, создание для торговых агентов стимулов добиваться увеличения потребительских закупок и т. д. Стратегии могут состоять из любого числа методов достижения цели. Основная сущность формулировки стратегии в том, будет ли компания делать что-то иное, чем ее конкуренты, или она будет делать то же самое, что и конкуренты, но лучше.

Корпоративная культура должна поддерживать стратегию и структурное построение, необходимые организации, чтобы

успешно действовать в окружающей среде. Например, если внешняя среда требует гибкости и способности быстро реагировать, как это происходит для молодых компаний, работающих в Интернете, культура должна побуждать организацию наблюдать и адаптироваться. Установление правильных взаимоотношений между культурными ценностями, стратегией и структурой организации может существенно улучшить результаты ее деятельности.

В исследованиях, посвященных культуре и эффективности организаций, выдвигается предположение, что вопрос соответствия культуры, стратегии и структуры можно решить с помощью разделения типов культуры на четыре категории. В основе этой классификации лежат два фактора: 1) насколько конкурентная среда требует гибкости или стабильности; 2) находится ли точка опоры и фокус стратегии организации внутри или вне ее. Исходя из этого, Р. Дафт выделяет четыре типа культуры, связанные с этими различиями: 1) адаптивная/предпринимательская культура, 2) культура стратегической задачи, 3) клановая культура, 4) бюрократическая культура. Каждый из четырех типов культуры может привести к успеху в зависимости от характера требований внешней среды и направленности стратегии организации.

1. Адаптивная/предпринимательская культура

При адаптивной/предпринимательской культуре фокус стратегии находится во внешней среде, большое значение имеют гибкость и способность к изменениям для удовлетворения нужд покупателей. Культура создает и поддерживает такие нормы и убеждения, которые повышают умение организации выделять и интерпретировать сигналы внешней среды, а затем формировать соответствующую реакцию, определенным образом изменяя свое поведение. Однако компании этого типа не просто быстро реагируют на изменения в окружающей среде, они сами активно создают изменения. Инновации, творческий подход и умение рисковать ценятся и вознаграждаются. При таком типе культуры в организации ценятся индивидуальная инициатива сотрудников и предприимчивость. Все новые работники проходят специальную стажировку, где их учат не бояться рисковать и настаивать на своих идеях, даже если это может привести к конфликту с начальством. Такой тип культуры

имеет большинство компаний, занимающихся электронной коммерцией, а также компании, работающие в сфере маркетинга, электронной промышленности и производства косметики.

2. Культура стратегической задачи

Организации, обслуживающей определенный круг потребителей во внешней среде, но не испытывающей потребности быстро изменяться, подходит культура стратегической задачи. Она характеризуется отчетливым видением стратегических целей организации и акцентом на достижении таких промежуточных целей, как рост продаж, прибыльность или увеличение доли рынка, помогающих выполнить основную стратегическую задачу фирмы. Отдельный работник обычно отвечает за свой определенный круг обязанностей и получает за свою работу определенное, конкретное вознаграждение. Руководство формирует поведение работников, устанавливая цели и сообщая им, как организация должна выглядеть в будущем. Так как окружающая среда стабильна, руководители могут выразить свое видение будущего состояния организации через конкретные цели, по степени достижения которых и оценивается работа сотрудников. В некоторых случаях культура стратегической задачи отражает соревновательный дух и ориентацию на получение прибыли.

3. Клановая культура

Клановая культура фокусирует свое внимание в первую очередь на заинтересованном участии в общем деле всех членов организации и на быстро изменяющихся ожиданиях окружающей среды. В клановой культуре, более чем в других, учитываются потребности работников, удовлетворенность которых рассматривается как ключ к успеху компании. Вовлеченность в общее дело и заинтересованность создают чувство ответственности и причастности к происходящему, что, в свою очередь, увеличивает преданность работников организации. Компании, принадлежащие к индустрии моды и занимающиеся розничной торговлей или исследованиями, обычно придерживаются этого типа культуры, поскольку он позволяет высвободить творческие возможности работников и благодаря этому вовремя реагировать на изменчивые вкусы клиентов.

4. *Бюрократическая культура*

Для бюрократической культуры характерны фокус стратегии внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде. Этот тип культуры поддерживает систематический подход к ведению дела. При таком типе культуры символы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность для достижения целей организации сотрудничества, традиций и соответствия утвержденной политике. Личная вовлеченность работников здесь несколько ниже, но это компенсируется высокой степенью согласованности действий, лояльностью и сотрудничеством. Организации с подобной культурой преуспевают благодаря своей хорошей внутренней интеграции и экономичности. Один из примеров бюрократической культуры дает страховая компания «Сэйфико» (Safeco Insurance Company), атмосфера в которой оценивается сторонними наблюдателями как удушающая и высоко регламентированная. Работники имеют право сделать перерыв на чашку кофе только в точно установленное время, форма одежды предполагает строгость, для мужчин обязательны белые рубашки и костюмы, однако сами работники, без сомнения, довольны культурой своей компании. Недостаток свободы окупается надежностью. Часы работы четко определены, и никто не будет ожидать от сотрудника, что он станет работать дольше положенного времени. Этот тип культуры хорош для страховой компании, которая может добиться успеха благодаря репутации надежного страхователя, твердо придерживающегося установленных договоренностей.

Типы организационной культуры рассматривает и Д. Коул. Его классификация культуры основана на определении ведущей для сотрудников мотивации, степени привлечения их к управлению на разных организационных уровнях, анализе возможностей развития каждого работника.

Бюрократическая организационная культура: работники – рожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации; основной побудительный мотив для сотрудников – экономический интерес, особое внимание – материальному стимулированию; организационная структура должна быть такой, чтобы обеспечить максимум внешнего контро-

ля за деятельностью сотрудников; осуществление контроля и самоконтроля — основное требуемое качество сотрудника.

Органическая организационная культура: работники озабочены преимущественно социальными потребностями и стремятся преимущественно к взаимодействию с другими людьми, основная потребность человека — в общественном признании; работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства; высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива.

Предпринимательская организационная культура: решающий фактор успеха организации — инициатива самих работников, поэтому основной ресурс эффективности организации — ее настойчивые и агрессивные сотрудники, необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль; работники свободны в своих действиях, пока делают правильные вещи, т. е. обеспечивают максимальную прибыль; наиболее эффективный способ мотивации работников — это вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации, вызов должен соответствовать потенциалу работников и возможному вознаграждению; работники принимают на себя ответственность и риск, в организации царит дух внутренней конкуренции.

Партисипативная организационная культура (культура участия, команды): общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды; люди способны гибко сочетать свои цели с целями команды, если последние четко оформлены; основные принципы взаимодействия: активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке и самооценке полученных результатов и индивидуальных вкладов в общекомандную работу; горизонтальные коммуникации между членами команды, постоянное самообразование всех членов команды.

3.5. Формирование и изменение организационной культуры

Каждая организация, преодолевая трудности внешней адаптации и внутренней интеграции, приобретает опыт, который становится основой организационной культуры — уникальной общей психологии, характеризующей данное сообщество людей.

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления трудностей и шире — совместной деятельности. Ядро организационной культуры формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Организационная культура является естественной средой для людей, работающих в организации. Со временем срабатывает эффект привыкания, сотрудники перестают замечать странности, которые очевидны вновь приходящим работникам или посторонним наблюдателям. Особенности организации можно лучше понять, обратившись к ее истории и личностям руководителей.

Развитие культуры и структуры организации находится под влиянием сложной совокупности различных факторов. К их числу относятся история, основные функции и технология, цели и задачи, размер, местоположение, система управления и подбора персонала, а также окружающая среда.

Изменение организационной культуры — процесс, требующий времени. Чем длительнее, интенсивнее и успешнее был путь развития организации, тем сложнее изменить организационную культуру.

Существуют трудности исследования и формирования корпоративной культуры.

По мнению А.И. Кузьмина, личность человека и организационная культура являются предметами неосознаемыми и неподдающимися непосредственному наблюдению, измерению.

Согласно Е.Н. Емельянову и С.Е. Поварницыной, корпоративная культура является «самым консервативным элементом организационной жизни, который наиболее активно сопротивляется любым нововведениям» [24].

Э. Шейн указывает на то, что «формированием организационной культуры невозможно управлять непосредственно. Можно лишь оказывать опосредованные воздействия, создавая условия,

в которых будут усиливаться, развиваться более интенсивно те или иные характеристики организационной культуры (личности)» [73].

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации — все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: поиск и определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, характер конкурентной борьбы. Результатом преодоленных трудностей внешней адаптации становятся согласованные представления:

- о миссии — основном предназначении организации;
- целях, отражающих миссию;
- средствах достижения этих целей;
- профильном для компании рынке и ее месте (позиции) на рынке;
- принципах и способах обслуживания клиентов;
- тактике взаимодействия с конкурентами (сотрудничество, война, игнорирование), об их и своих конкурентных преимуществах;
- критериях оценки результатов работы (рыночной эффективности) и т. д.

Трудности внутренней интеграции отражают особенности формирования единого коллектива сотрудников: распределение власти, преодоление конфликтов между отдельными людьми и группами, притирку личностей, стилей работы, поведения, общения и т. д.

При преодолении этих трудностей формируются:

- общий для всех язык общения;
- внутренняя идеология;
- способы структурирования рабочего и нерабочего времени;
- критерии определения, кто «наш», а кто — «не наш»;
- поощряемые и осуждаемые поведенческие модели и образ мышления;
- критерии и правила распределения власти и статуса;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- правила неформальных отношений внутри организации — внутренний устав и т. д.

Признаками необходимости коррекции оргкультуры являются следующие проявления:

- снижение мотивации сотрудников, неудовлетворенность работой;
- снижение приверженности работников компании;
- текучесть кадров;
- нарушение существующих в компании правил и стандартов выполнения работы;
- конфликтность отношений между сотрудниками разных подразделений;
- вертикальные конфликты, нарушение управляемости;
- сопротивление проводимым изменениям;
- ухудшение имиджа компании и пр. [51].

Изменение корпоративной культуры связано в первую очередь с выработкой у руководства общего видения будущего фирмы. Стратегическое направление развития компании формулируется в виде философии компании, структурируется, оформляется. Затем выстраиваются способы трансляции вниз миссии и принципов корпоративной культуры.

При формировании определенной культуры важнейшим фактором являются действия руководителя организации, который должен создавать информационные поводы, фиксируя внимание своих подчиненных на определенных поступках и высказываниях, обеспечивая возможность их обсуждения в среде подчиненных. Поведение руководителей ориентирует персонал в самых важных для организации вопросах, имеющих для нее смысл и ценность. Однако необходимо помнить, что из всего разнообразия методов эффект приносят те, что предполагают максимальное вовлечение персонала в подготовку изменений, их планирование и разработку.

В.В. Пантелеева выделяет следующие способы формирования и поддержания оргкультуры:

- официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений;
- семинары для менеджмента по новой корпоративной культуре;
- коучинг, индивидуальное консультирование топ-менеджеров;
- встречи руководителей с персоналом;

- обучение и тренинги эффективного поведения в рамках желаемой корпоративной культуры;
- специальные программы внутреннего и внешнего PR;
- использование символов в элементах фирменного стиля, оформлении офисов, действиях руководства и отдельных сотрудников, имеющих смысл для окружающих (например, отсутствие перегородок между столами сотрудников как символ открытости в общении);
- истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях, передаваемые из уст в уста предания, корпоративные истории, в которых отражены ценности;
- использование девизов, слоганов, лозунгов – предложений, в которых кратко формулируются миссия и основные ценности организации;
- корпоративные церемонии – плановые мероприятия, которые проводятся, чтобы укреплять веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принимать участие в важных событиях (например, вручение премий, награждение лучших работников, победителей в конкурсах и пр.);
- корпоративные мероприятия – общее времяпровождение сотрудников для налаживания отношений и общения друг с другом и руководством;
- традиции и ритуалы, например, начинать день с неформального общения в приемной директора, не надевать официальную одежду в последний день недели и пр.;
- внутрикорпоративные коммуникации – корпоративные СМИ, интернет-сайты, почтовый ящик, доски объявлений, позволяющие каждому сотруднику быть в курсе происходящих в компании событий и выражать свое мнение;
- специально организованная работа отдела развития персонала: семинары для сотрудников, конференции по корпоративной культуре, вводные семинары для новых сотрудников;
- печатные материалы, настольные книги сотрудников, содержащие основные стандарты поведения, кодекс сотрудника, внутренние документы компании [51].

Краткие выводы

Культура организации – это набор ценностей, убеждений, способов мышления и понимания окружающего мира, который разделяется большинством членов организации и преподается новым работникам как правильный. Культура создается основателем или первым руководителем, который декларирует и вносит в организацию такие отличительные идеи и ценности, как взгляд на мир, философия и стратегия ведения дела.

Организационная культура осуществляет функции внутренней интеграции членов организации и внешней адаптации к окружающей среде. Среди наиболее значимых для понимания культуры организационных артефактов выделяют ритуалы, церемонии, истории, символы, язык, обычаи, властные структуры, организационную структуру.

Особенности культуры оказывают значительное влияние на протекание таких организационных процессов, как принятие решений, организация структуры предприятия, групповое поведение, функционирование организации, мотивация и удовлетворенность работой, а также управленческий контроль. Культура организации также определяет существующий в ней социально-психологический климат. Климат оказывает влияние на отношение людей к выполняемой ими работе и своим коллегам.

Исходя из того, насколько внешняя среда требует гибкости или стабильности от организации и находится ли фокус стратегии организации внутри или вне ее, выделяют типы культуры: адаптивная (предпринимательская) культура; культура стратегической задачи; клановая и бюрократическая культуры.

Изменение организационной культуры – процесс, требующий времени. Чем длительнее, интенсивнее и успешнее был путь развития организации, тем сложнее изменить организационную культуру. При формировании определенной культуры важнейшим фактором являются действия руководителя организации, которые должны ориентировать персонал в самых важных для организации вопросах, имеющих для нее смысл и ценность.

Вопросы для закрепления материала

1. Что понимают под организационной культурой?
2. Какие функции выполняет культура в организации?
3. Охарактеризуйте основные уровни культуры (по Э. Шейну).
4. Как в организации может быть использован ресурс организационной культуры?
5. По каким артефактам можно интерпретировать культуру организации?
6. Какие компоненты являются составляющими организационной культуры?
7. Как связаны между собой стратегия организации, ее структура и культура?
8. Какие вы знаете классификации типов организационных культур?
9. С чем связаны трудности исследования и формирования организационной культуры?
10. Как взаимосвязаны между собой организационная культура и социально-психологический климат организации?
11. По каким признакам можно понять, что организационная культура нуждается в изменении либо коррекции?
12. Какие способы существуют для формирования и поддержания благоприятной организационной культуры на предприятии?

Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Глава 4. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа

4.1. Сущность, структура и уровни управленческой деятельности

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив или мотивы.

Деятельность можно охарактеризовать на двух уровнях – внешнем (предметно-действенном) и внутреннем (психологическом). Предмет труда – это совокупность процессов и явлений, которыми субъект в процессе работы мысленно или практически оперирует. Средства труда – это совокупность орудий, дающих человеку возможности более эффективно воздействовать на предмет труда. Условия труда – это система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

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

и операции. Действие – это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции – это автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности является ее важной психологической особенностью и обозначается понятием структуры деятельности. Также психология деятельности включает два основных раздела – психологию индивидуальной и совместной деятельности.

Психологические особенности и специфика управленческой деятельности

1. Индивидуально-совместный тип управленческой деятельности

Психологическая специфичность управленческой деятельности состоит в том, что она является не только индивидуальной и не только совместной, но и той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два разных основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). То есть управленческая деятельность предполагает наличие управляемых субъектов, является совместной. При этом не перестает быть индивидуальной, так как реализует все те компоненты, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности.

2. Наличие опосредованной связи руководителя с конечными результатами функционирования организации

Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

3. Управленческая деятельность специфична по своему предмету

Она предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом воздей-

ствия выступают специфические объекты — люди, личности, которые, в свою очередь, являются субъектами.

4. Содержание и цель управленческой деятельности

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию универсальных управленческих функций. Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий.

5. Организационный статус руководителя как субъекта управленческой деятельности

Этот статус двойственен. Руководитель одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это вызывает трудности психологического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным управленцем, но и неформальным лидером, то есть реальным членом группы. При этом соблюдение определенной дистанции с подчиненными и сохранение иерархического начала является действенным средством обеспечения эффективности управленческой деятельности в организации.

Специфика организационного статуса руководителя проявляется и в том, что руководитель организации — это единственный человек, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части. Поэтому должность руководителя дает ему большие возможности, чем у других членов организации, для влияния на нее в целом.

6. Условия осуществления управленческого труда

Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся необходимость

одновременного выполнения многих действий и решения разноплановых задач; противоречивость нормативных предписаний, отсутствие четких оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и др. [33].

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности определенный *симптомокомплекс* психологических особенностей, которые характеризуют управление как особый тип профессиональной деятельности и отличают ее от других видов.

Ключевым параметром в управлении является уровень руководства или иерархический статус руководителя. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого — высшими уровнями руководства крупными организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых существенно различается по степени выраженности основных признаков управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звеньев (рис. 1).



Рис. 1. Уровни управленческой деятельности [33]

Руководители *низшего звена* (по-другому, руководители первого, низового звена, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными). Например, мастер, заведующий отделом.

Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее многочисленен, что привело к его разделению на два подуровня – на верхний и низший уровни среднего звена. Например, руководители среднего уровня – декан в вузе, директор филиала в фирме.

Руководители *высшего звена* – те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает намного большее влияние на организации, чем предыдущие два. Как правило, представители высшего уровня накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, то есть ее содержательная специфичность.

4.2. Определение системы основных управленческих функций

Сущность и основные составляющие управленческой деятельности можно раскрыть с помощью процессного подхода к управлению через анализ основных функций управления. Представители классической, административной школы управления, основателем которой является Анри Файоль, раскрыли содержание управленческой деятельности. Процесс управления ими был представлен как процесс реализации пяти функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и руководство) и двух связующих процессов (принятие решений и коммуникации). Функции управления представляют обособленные виды управленческой деятельности и объединяют однородные по характеру элементы управленческого воздействия [53].

Функция управления характеризует вид управленческой деятельности, проявляется в реализации взаимосвязанных между собой действий по выработке способов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

Процесс управления – совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников

по реализации функций управления, направленных на достижение целей организации на основе применения управленческих принципов, методов и средств.

Изучение функций управления – одна из главных задач управления, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управления. Выделение функций управления обусловлено многообразием управленческой деятельности и местом функций в цепочке *цель – функция – решение*. Состав функций, следовательно, определяется реализуемыми целями, а состав решений – всей совокупностью функций управления.

Анализ современной литературы и практики управления позволяет говорить о широком использовании функциональной концепции процесса управления. Несмотря на некоторое расхождение в названиях функций и в их составе, наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл через последовательность исходных функций менеджмента [53].

Итак, **функция управления** – это обособленный однородный вид деятельности, который реализуется путем принятия решений и необходим для реализации целей функционирования организации.

Существует несколько подходов к классификациям функций управления.

Р. Дафт выделяет следующие функции управления (менеджмента) (рис. 2):

1. Планирование. Планирование – это определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

2. Организация. Функция организации связана с принятием решения о методах и инструментах выполнения плана. Организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании, распределение ресурсов и ответственности между отделами за выполнение рабочих задач.

3. Лидерство. Под лидерством понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют ее цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятель-

ности. Подразумевается, что мотивироваться к решению поставленных задач могут как непосредственно подчиненные менеджеру сотрудники, так и целые отделы и подразделения. Способность менеджмента сформировать корпоративную культуру, донести до работников цели организации и создать стимулы для достижения этих целей – критически важный фактор успеха бизнеса.

4. Контроль. Контроль – функция управленческого процесса, которая означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов. На смену традиционным формам контроля сверху приходит самомониторинг работников выполнения рабочих заданий и исправление ими допущенных ошибок, не дожидаясь указаний менеджеров. Недостаток внимания к выполнению функции контроля или отсутствие необходимой информации могут привести к возникновению серьезных проблем [19].



Рис. 2. Процесс управления [19]

А.В. Карпов предлагает в основу построения системы управленческих функций положить несколько критериев. Эти критерии определяются содержанием деятельности руководителя. Они зафиксированы в понятии основных измерений управленческого

труда: 1) измерение, связанное с *организацией и регуляцией* непосредственно *деятельности* управления (деятельностное измерение); 2) измерение, связанное с воздействием на важнейший компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал, — *кадровое* измерение; 3) измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (в широком смысле) — *производственно-технологическое* измерение [33].

Эти три измерения — деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные, соответственно, «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее пространство. Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций [33].

Первая группа — *деятельностно-административные функции*: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа — *кадровые функции*: управление персоналом, включающее в себя дисциплинарную, воспитательную, арбитражную, психотерапевтическую функции.

Третья группа — *производственно-технологические функции*: оперативное управление, материально-техническое обеспечение, инновационная, маркетинговая.

Дополнительная группа включает производные функции: интеграционную, стратегическую, представительскую, экспертно-консультативную, стабилизационную.

Необходимо отметить, что любая из функций включает два основных плана реализации: 1) индивидуальный — это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению; 2) общеорганизационный: любая из функций может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но и требует подключения многих иных структур управляемой организации.

4.3. Мастерство руководителя

Работа руководителя не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков. Р. Дафт объединяет все навыки и умения руководителя в три категории: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения руководителя на служебной лестнице (рис. 3). Но независимо от нее эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.

Уровень управления

Высшие менеджеры

Менеджеры среднего звена

Менеджеры низшего звена

Неруководящие работники
(персонал)



Рис. 3. Взаимосвязь концептуальных, человеческих и технических навыков [19]

1. *Концептуальные навыки* – это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление руководителя, умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, так и ее роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это предполагает и способности к стратегическому мышлению, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации. Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней организации, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий. По мере того как руководитель продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков.

2. *Человеческие навыки* – способности руководителя к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды. Проявляются во взаимоотношениях с сотрудниками: как он мотивирует их, как содействует их деятельности, как общается и разрешает конфликты. Руководитель с развитыми человеческими навыками мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации. Роль человеческих навыков в управлении постоянно растет, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы.

3. *Технические навыки* – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций (например, исследования, производство или финансы). Владение руководителем техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные средства для разрешения проблем в определенной области. Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся руководителями) благодаря прежде всего своим навыкам в технической области. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает [19].

4.4. Управленческие роли

Исследования Г. Минцберга и других ученых показывают, что управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения руководителями десяти основных ролей.

Роль – это набор представлений о поведении руководителя. Основные роли могут быть сгруппированы в три категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение

всех четырех управленческих функций (планирование, организация, лидерство и контроль).

Информационные роли. Описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У высших руководителей 75 % рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми. Роль наблюдателя предполагает получение текущей информации из множества источников: от вышестоящих руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов. Руководитель одной канадской страховой компании регулярно, раз в 40 дней посещает отдел обслуживания клиентов и интересуется их оценкой уровня предоставляемого обслуживания. Роли проводника и оратора представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, управленец передает текущую информацию другим людям в организации и вне ее.

Межличностные роли. Реализация межличностных ролей предполагает взаимоотношения с другими людьми и использование человеческих навыков. В роли главы руководитель проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия, представляет фирму в целом. Роль лидера требует от управленца действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния. Руководитель как связующее звено обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами. В качестве примера можно привести беседу между проверяющим и ответственным за выполнение плана менеджером по поводу исполнения бюджета.

Роли, связанные с принятием решений. Эти роли значимы в ситуациях выбора или необходимости действий. Роль *предпринимателя* заключается в инициировании перемен и реализации действий, позволяющих исправить недостатки. Управленец как *«пожарный»* занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или между своим отделом и другими подразделениями организации. Роль *распределителя ресурсов* связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения

планируемых результатов. Руководитель решает, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь, как распорядиться собственным временем. Роль *участника переговоров* заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых организации результатов. В этой роли руководитель может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками о доставке грузов, с проверяющими о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом о жалобах работников.

Краткие выводы

Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности определенный симптомокомплекс психологических особенностей, которые характеризуют управление как особый тип профессиональной деятельности и отличают ее от других видов.

Выделяют три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых существенно различается по степени выраженности основных признаков управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звеньев.

Функция управления — это обособленный вид деятельности, который необходим для реализации целей функционирования организации. Процесс управления — совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий руководителей разных управленческих уровней по реализации функций управления, направленных на достижение целей организации. Изучение функций управления — одна из задач психологии управления, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управленческой деятельности.

Все навыки и умения руководителя можно объединить в три категории: концептуальные, человеческие и технические. Степень

выраженности этих навыков варьируется в зависимости от положения руководителя на служебной лестнице. Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения руководителями определенных ролей. Основные управленческие роли могут быть сгруппированы в три категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями).

Вопросы для закрепления материала

1. Перечислите специфические особенности управленческой деятельности.
2. Назовите основную цель управленческой деятельности.
3. Охарактеризуйте основные уровни управленческой деятельности.
4. Что такое функция управления?
5. Перечислите основные управленческие функции по Р. Дафту.
6. Охарактеризуйте подход к классификации функций управления А.В. Карпова.
7. В какие категории объединяет Р. Дафт все умения и навыки руководителя?
8. Какую роль играют в процессе управления человеческие навыки?
9. Какие роли выполняет управленец в своей деятельности?

Глава 5. Функция целеполагания

5.1. Сущность и роль функции целеполагания в процессе управления

Целеполагание — один из важных компонентов управленческой деятельности и общего функционирования организаций. Оно является основной функцией руководителя, этапом управленческой деятельности и ее структурным компонентом. Целеполагание — это формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на согласованные между собой подцели. Трактовка целеполагания неоднозначна. С одной стороны, признается его определяющая роль в управленческой деятельности и в общем функционировании организации. Подчеркивается, что наличие обоснованных, перспективных целей организации — глав-

ное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке – одно из важных управленческих качеств. С другой стороны, функция целеполагания обычно не выделяется в качестве самостоятельной, а рассматривается как часть другой функции – планирования. Вместе с тем и по своему содержанию, и по роли в управлении целеполагание является управленческой функцией, пронизывающей всю деятельность руководителя [33].

В психологии управления цель рассматривается в качестве системообразующего фактора организаций. Это означает, что именно цель определяет общую направленность деятельности организации, регулирует существующие в организации взаимосвязи между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Цель выступает основой для выработки наиболее важных, стратегических решений в организации, определяет содержание планирования. Содержание целей определяет и общий имидж организации. Цели определяют главные приоритеты функционирования организации. Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, являющейся основой для всей ее деятельности. Для характеристики этой наиболее общей цели используются понятия «философия компании», «политика фирмы» и чаще всего «миссия организации».

5.2. Миссия организации

Миссия детализирует статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Существуют широкое и узкое понимания миссии. В случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. В философии организации проявляются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Философия организации обычно редко меняется. Миссия может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

При узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия несет в себе что-то, что делает ее уникальной, и характеризует ту организацию, в которой она была выработана.

Основными группами людей, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии, являются:

- собственники организации;
- сотрудники организации;
- покупатели продукта организации [13].

На содержание миссии также оказывают влияние характеристики организации:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника;
- особенности имиджа, которым обладает организация; при правильном формулировании миссии в ней будет ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Что же дает миссия для деятельности организации?

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится

ся, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

2. Способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа (делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации, способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией, способствует установлению определенного климата в организации).

3. Миссия создает возможность для более эффективного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей для организации, помогает выработке стратегии организации;
- задает стандарты для распределения ресурсов организации, создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности.

Миссия задает основные направления движения организации. Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности членам организации. Считается, что в качестве миссии организации не должно формулироваться получение ею прибыли. Миссия должна включать формулировку более общих, социально значимых целей. Кроме того, миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы; наоборот, они сами должны определяться миссией.

Таким образом, миссия организации является своеобразным фундаментом для последующей реализации функции целеполагания – для формулировки основных целей и задач организации.

5.3. Типология целей организации

Одним из *главных параметров* системы целей организации является их иерархичность. Общие цели должны быть конкретизированы в целях основных ее структурных подразделений. Поскольку эти подразделения также включают различные структуры (например,

отделы, филиалы), то возникает еще один уровень целей. Подобное дробление целей имеет место вплоть до уровня отдельного члена организации – исполнителя, деятельность которого также должна иметь четкую цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя должны быть согласованы с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены. Таким образом, цели классифицируются по их иерархическому статусу на четыре основных типа: цели руководства *высшего, среднего и низшего* уровней управления, а также индивидуальные цели *исполнителей*.

По признаку их отнесенности к тому или иному основному структурному подразделению цели разделяются на производственные, финансовые, кадровые, инновационные, исследовательские, административные.

Другое основание классификации целей базируется на *функциональном критерии* и характеризует в основном деятельность руководителя. При реализации им каждой из основных управленческих функций он формулирует те или иные цели («принять решение», «проконтролировать», «организовать», «мотивировать»). То есть цели соотносятся с определенной управленческой функцией, а система этих функций выступает основанием для еще одной типологии целей.

Классификация по критерию *временной перспективы* предполагает выделение *долгосрочных* (перспективных), *среднесрочных* и *краткосрочных* целей. Долгосрочные цели – от пяти лет; среднесрочные – от года до пяти лет; краткосрочные – до года. Между этими группами целей существуют иерархические отношения соподчинения. Более отдаленные цели занимают более высокий иерархический уровень, определяя собой цели нижележащих уровней.

Долгосрочные цели (1-й уровень) определяют среднесрочные цели (2-й уровень), которые, в свою очередь, определяют краткосрочные цели (3-й уровень).

В большинстве случаев временная классификация целей тесно связана с классификацией целей *по критерию их значимости*. В этом отношении выделяются три основных типа целей – *стратегические, тактические и оперативные*.

Цели подразделяются также на две обобщающие группы – *внешние* и *внутренние* цели организации. Типичным примером первых являются «адаптация к конъюнктуре рынка», «создание своего потребителя»; вторых – «максимизация прибыли» или «стабилизация оптимальной внутриорганизационной среды».

Цели организаций классифицируются и *по признаку очередности их реализации*, приоритетности. В этом плане принято различать три группы целей: *особо приоритетные* (неотложные) – первоочередные, так называемые горячие, *приоритетные* и *отсроченные* (не актуальные на данный момент).

Существует классификация целей на *количественные* и *качественные*. Первые допускают формулировку в измеримом виде и предполагают поэтому наличие четких, однозначных критериев их достижимости. Вторые менее строги в плане их задания, но очень часто могут быть более значимыми в плане своего содержания. Примером количественных целей может быть «увеличение рентабельности в предстоящем году на 10 %», а качественных целей – «проведение локальной структурной реорганизации административного аппарата».

Процесс функционирования организационных систем управления обычно характеризуется большим числом повторяющихся стереотипных целей. В связи с этим цели организации принято разделять на *стереотипные* (повторяющиеся) и *адаптационные* (разовые).

Цели организации подразделяются *по признаку их приуроченности к той или иной стадии жизненного цикла организации*. Эта классификация включает четыре категории целей: цели, связанные со стадией *проектирования* и создания системы управления; цели, связанные со стадией *развития* (роста) системы; цели, связанные со стадией *зрелого* стабильного, устойчивого функционирования; цели, связанные со стадией *завершения* жизненного цикла системы.

В зависимости от числа лиц, к которым относятся цели, различают *глобальные* (общеорганизационные), *локальные* (групповые) и *индивидуальные* цели.

По четкости и определенности их постановки цели делят на *структурированные* (четкие) и *неструктурированные* (размытые) цели. Классификация целей представлена в табл. 2.

Классификация целей

Критерий	Виды целей
Содержание	Организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические
Измеримость	Количественные, качественные
Повторяемость	Постоянные, разовые
Период установления	Стратегические, тактические, оперативные
Иерархия	Цели организации, структурных подразделений
Сфера действия	Маркетинговые, производственные, инновационные, кадровые, административные, финансовые
Конкретизация	Неоперациональные, операциональные
Среда	Внутренние, внешние
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, отсроченные
Характер	Коммерческие, некоммерческие
Достижимость	Фантастические, реальные
По уровню	Общие, специфические
Стадия жизненного цикла	Проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение

Все рассмотренные типы целей организации и руководителя тесно взаимосвязаны. Они интегрируют всю совокупность целей организации в определенную систему, которая обозначается понятием *сети целей организации*.

5.4. Правила постановки цели. Методы

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками управления.

Целям присущи следующие свойства:

- соподчиненность, т. е. цели подсистем вышестоящего уровня обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (практический вывод — цели должны формироваться сверху вниз);
- развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными;
- соотносительная важность, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, является дерево целей. Поскольку понятия «цель» и «средство» диалектически взаимосвязаны, то для целей верхнего уровня цели нижнего уровня являются средством достижения.

Правила построения дерева целей

1. Построение начинается с формулировки цели нулевого уровня (миссии).
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению.
3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т. е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания.
4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее).

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

- возможность объединить планирование и контроль;
- возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
- определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
- коллегиальность между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.

Методика постановки целей SMART

В переводе с английского *smart* означает *умный*, с оттенком *хитрый, смекалистый*. В нашем случае это слово является аббревиатурой, которую ввел Питер Друкер в 1954 г. SMART содержит в себе пять критериев постановки целей:

- specific – конкретная;
- measurable – измеримая;
- achievable – достижимая;
- realistic – реалистичная;
- timed – определенная по времени.

Любую цель необходимо проверить по пяти описанным критериям.

1. *Конкретная*. Цель должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т. д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т. д.).

2. *Измеримая*. Результат достижения цели должен быть измеримым. «Стать счастливой» – трудно измеримый результат (и не конкретный тоже). А вот «выйти замуж» – вполне измеримый, достаточно одного взгляда в паспорт.

3. *Достижимая*. Вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале. Должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для ее достижения либо быть способными эти ресурсы обрести.

4. *Реалистичная*. Необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели. Это не означает, что цель не должна быть амбициозной, как раз наоборот. Если цель не является реалистичной, разбейте ее на несколько реалистичных целей. Она также должна согласовываться с другими целями, не противоречить им. Ставя цель раньше вставать, нам придется и раньше ложиться для того, чтобы выспаться, либо искать другие способы обеспечения полного своего восстановления.

5. *Определенная по времени*. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

Способы применения SMART-технологии

Если вы хотите чего-либо достичь, необходимо сформировать намерение. Для начала лучше всего письменно. А для этого примени-

те к намерению проверку по SMART. Так вы сразу обнаружите часть подводных камней, которые могут мешать исполнению намерения.

Переработка цели в соответствии со SMART-критериями является способом концентрации на соответствующем намерении. Таким образом вы уже настраиваетесь на нужную волну. В результате можно не только придумать способы достижения цели, но и «притянуть» необходимые события и даже достигнуть цели, ничего для этого «не делая».

Конкретизация и способы измерения достижения результата помогут лучше понять, чего хочется на самом деле. Это позволит в некоторой степени отделить свои цели от навязанных. Практичность проверки на реалистичность заключается в том числе в понимании связи между текущей целью и другими собственными целями и т. д.

SMART-техникой можно пользоваться для проверки полученных от других людей советов, рекомендаций, предложений и т. д. (например, на совещаниях). При работе с большим количеством целей SMART-техника позволяет отсеять «плохие» цели и оставить «хорошие».

Метод управления по целям (management by objectives – MBO)

Его суть состоит в том, что управление как целостная система ориентирована на достижение всех целей и задач организации. Это может быть достигнуто, если руководитель каждого из уровней иерархии управления будет иметь четко определенную систему собственных целей, а содержанием его деятельности будет их реализация в пределах выделенных ему должностных полномочий, прав, обязанностей и временного ресурса. Цели каждого уровня должны при этом не только спускаться на него сверху путем директивно-нормативных предписаний, но и согласовываться с ним, в том числе – и в процессе совместного обсуждения.

Сам процесс MBO может осуществляться двумя основными вариантами.

Первый вариант предусматривает следующие этапы: 1) выработка кратких, четких формулировок целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов; 4) корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Второй вариант: 1) определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия; 2) осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей; 3) составляются реальные планы достижения сформулированных целей; 4) производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов [19].

Таким образом, суть МВО – доведенная до логического завершения децентрализация всех управленческих функций по основным уровням иерархии организации. Причем число таких уровней должно быть необходимым и достаточным с точки зрения эффективной реализации конечных целей. Кроме того, МВО – это способ создания высокой мотивации, позволяющей преодолеть негативные последствия излишне жесткого контроля за исполнением.

Метод МВО имеет свои преимущества и свои ограничения. Его достоинства: повышает мотивацию и пробуждает личную заинтересованность как руководителей средних и низших уровней, так и непосредственных исполнителей; децентрализует управление и придает ему большую гибкость; расширяет и повышает обоснованность базы планирования деятельности организации; более четко определяет роли исполнителей в структуре управления и придает большую четкость самой этой структуре; способствует выработке эффективных мероприятий по контролю исполнения. Ограничения метода МВО: сравнительно большая трудоемкость, зачастую неспособность руководителей низшего звена к грамотной самостоятельной постановке целей; увеличение объема координационных задач по увязке деятельности разных уровней управления, объективные трудности постановки многих целей, в основном качественных [19].

5.5. Требования к реализации функции целеполагания

По отношению к любому из типов целей предъявляются определенные требования, обеспечивающие их конструктивность. Эти требования зафиксированы в понятии *основных характеристик* целей [33].

Основные характеристики целей

1. *Определенность*. Она имеет два аспекта – *объективный* и *субъективный*. Объективно определенность означает, во-первых, чет-

кость и однозначность формулировки цели, содержащей полное описание всех параметров будущего результата, который ей предписывается. Во-вторых, определенность объективно требует конкретности в способах задания целей и ее содержания, включая допустимые временные ограничения для ее достижения.

2. *Измеримость*. В тех случаях, когда это возможно, цель обязательно должна быть представлена не только в качественном, но и количественном виде (требование измеримости целей). Тем самым обеспечивается объективность проверки степени достижимости цели.

3. *Реалистичность*, т. е. высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях (другое название этой характеристики – достижимость). С одной стороны, руководитель заинтересован в усложнении целей, которые он ставит перед подразделениями или отдельными исполнителями. С другой стороны, он не может при этом не учитывать реальные ограничения групп или отдельных индивидов в плане возможности выполнения целей.

4. *Обоснованность*, понятность целей для тех, кто их будет реализовывать. Это основное условие трансформации формальной цели в реально принимаемую. При этом важна связь новой цели с более общими и уже принятыми подчиненными целями организации.

5. *Доступность* цели проверке – контролю. В связи с этим к целям предъявляется требование верифицируемости, то есть проверяемости. К этому требованию относятся четкость, конкретность и определенность постановки заданий: по возможности – количественное их выражение, возможность измерения (диагностики) реально получаемого результата и его сравнения с поставленной целью; наличие возможностей контроля за процессом и достигнутым результатом.

Существуют *правила* выработки и формулировки целей.

Так, психологически очень значимым является разведение понятий целей и задач. При формулировке целей их недопустимо подменять уже значительно более определенными, конкретизированными задачами. Цели должны представлять взвешенный и разумный компромисс между общеорганизационными и индивидуальными (или групповыми) интересами.

Степень сложности целей не должна быть ни минимальной, ни максимальной, она должна быть чуть выше наличных возможностей ее исполнителей. В этом случае эффект их реализации будет максимальным и сам исполнитель будет постоянно развиваться в ходе их достижения, выходить при этом за пределы наличных возможностей.

Значимым является соблюдение особой категории – количественных правил, норм при формулировке целей. Эти нормы бывают двух видов – временные и объемные. Временные устанавливают оптимальный срок (временную перспективу) для достижения целей, ее наиболее приемлемые не только с экономической, но и с психологической точки зрения сроки реализации. Известно, что слишком отдаленные по времени цели обладают очень малым *мотивационным потенциалом* и рассматриваются человеком как нечто «очень далекое и абстрактно-несущественное». Но и близкие цели также неэффективны, так как сколь-нибудь крупные мероприятия просто технически невыполнимы в рамках краткосрочных целей. Считается, что временной оптимум составляет примерно 1 год.

Наиболее общая цель организации должна содержать возможно более детальное и точное описание конечного результата ее функционирования.

Реализация подцелей каждого нижележащего уровня (см. дерево целей выше) является необходимым и достаточным условием достижения целей вышележащего уровня. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения.

Подцели каждого уровня должны быть хотя и согласованы в общем виде, но конкретно по содержанию независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.

Фундамент дерева целей (низший уровень иерархии целей) должны составлять задачи, представляющие формулировку чисто исполнительских работ, которые могут быть выполнены определенным способом в заранее установленные сроки.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, всех ее подразделений и всех членов. Однако в силу динамизма среды цели могут быть изменены – цели корректируются вся-

кий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит ситуационный характер.

Краткие выводы

Целеполагание является основной функцией руководителя, одним из важных этапов и компонентов управленческой деятельности. Целеполагание – это формулировка цели функционирования организации, а также ее конкретизация на согласованные между собой подцели. Наличие обоснованных, перспективных целей организации – главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке – одно из важных управленческих качеств.

Для определения наиболее общей цели организации используются понятия «философия компании», «политика фирмы» или «миссия организации». Миссия организации является своеобразным фундаментом для реализации функции целеполагания, для формулировки основных целей и задач организации.

Одним из главных параметров системы организационных целей является их иерархичность. По иерархическому статусу цели делятся на цели руководства высшего, среднего и низшего уровней управления, а также индивидуальные цели исполнителей.

По критерию временной перспективы цели могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. По направленности цели делятся на внешние и внутренние. По приоритетности различают особо приоритетные (неотложные), приоритетные и отсроченные. Выделяют также цели количественные и качественные. По степени определенности цели делят на структурированные (четкие) и неструктурированные (неопределенные).

Цели становятся инструментом управления, когда они определены и сформулированы, известны персоналу, приняты работниками управления. Наиболее известными методами постановки целей в организации являются: метод систематизации целей «дерево целей», метод постановки целей SMART, метод управления по целям – МВО.

Для эффективной реализации функции целеполагания цели должны соответствовать следующим характеристикам: определен-

ность, измеримость, реалистичность, обоснованность, понятность, доступность цели проверке (контролю).

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте сущность и роль функции целеполагания в процессе управления.
2. Что такое миссия организации?
3. Как миссия связана с целями организации?
4. Приведите пример миссий известных вам организаций.
5. Какие типы целей существуют в организации?
6. Перечислите основные правила постановки цели.
7. Охарактеризуйте метод «дерево целей».
8. Назовите правила работы по методике постановки целей SMART.
9. Охарактеризуйте метод управления по целям.
10. Какие требования к реализации функции целеполагания необходимо соблюдать?

Глава 6. Функция прогнозирования

6.1. Определение функции прогнозирования

«Руководить — значит предвидеть» — этим известным выражением можно кратко охарактеризовать роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом. Основоположник классической школы административного управления А. Файоль под прогнозированием понимал предвидение, являющееся сущностью управления. То есть функция прогнозирования связана со способностью руководителя смотреть вперед, выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

Существует два основных подхода к трактовке функции прогнозирования: она либо выделяется как самостоятельная, либо рассматривается в качестве одного из основных этапов реализации другой управленческой функции — планирования. Согласно А.В. Карпову, в психологии управления первая трактовка более приемлема [33]. Прогнозирование значимо и разворачивается наиболее интенсивно

при определении целей организации и при переходе от цели к этапу разработки планов деятельности организации. Тем самым оно выполняет роль связующего звена, своеобразного мостика между функциями целеполагания и планирования.

Смысл функции прогнозирования в управленческой деятельности состоит в том, что оно является условием перехода от стратегии пассивного реагирования на изменяющиеся внешние условия к стратегии активного упреждения этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее — к мерам по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование выступает основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную, способом замены «терапевтического» управления «профилактическим». Прогнозирование в управлении приобрело актуальность в связи с распространением в последние десятилетия ситуационного подхода. Центральная идея ситуационизма — положение о том, что любая организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде; главные причины того, что происходит внутри организации, лежат вне ее. Поэтому решающими для эффективного управления являются такие понятия, как *«адаптация»* и *«внешняя среда»*. В свою очередь, сама адаптация может быть двух основных типов: ситуативная адаптация при изменении условий внешней среды и перспективная (упреждающая) адаптация, базирующаяся на обнаружении и заблаговременном учете тенденций изменения внешней среды. В этом случае управление во все большей мере строится по типу так называемого опережающего управления — *proactive management*.

Для раскрытия содержания функции прогнозирования необходимо обратиться к понятию внешней среды организации. Именно она представляет собой основной объект прогнозирования, а ее принципиальная изменчивость есть главная причина существования этой функции в целом. Чтобы выжить и успешно развиваться, организация должна уметь приспосабливаться к этим внешним изменениям, но для этого необходимо их также и прогнозировать.

Внешняя среда имеет два компонента — среда прямого и среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организа-

ции (трудовые ресурсы, поставщики, законы, деятельность учреждений государственного регулирования, потребители, конкуренты). Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые могут не оказывать прямого, немедленного воздействия на деятельность организации, но все же опосредованно сказываются на ней. Это факторы состояния экономики, научно-технических достижений, социокультурные и политические факторы, международные события и др. Трудности прогнозирования в среде, включающей большое число факторов, резко возрастают в связи с тем, что они не изолированы друг от друга, а тесно взаимосвязаны и переплетены.

Характеристики внешней среды прогнозирования – взаимосвязанность, подвижность, сложность и неопределенность.

Итак, организации и их руководители должны быть в состоянии не только эффективно реагировать на изменения внешней среды, но и уметь прогнозировать ее тенденции, для того чтобы обеспечить выживание организаций и достижение ими поставленных целей.

6.2. Основные типы и способы прогнозирования в управленческой деятельности

В теории управленческого прогнозирования ключевую роль играет понятие плановых предположений. Под ними понимается вероятное окружение (т. е. вся совокупность условий, факторов, обстоятельств), в котором будут реализовываться планы организации. Плановые предположения – это результат прогнозирования, его конечный продукт. Но одновременно плановые предположения – это основа, исходная база, на которой разрабатывается, а в дальнейшем детализируется система планов организации. Они, таким образом, выполняют роль *связующего звена* между функциями прогнозирования и планирования.

В практике управления целесообразно различать *первичные* и *вторичные* плановые предположения. Первичные предположения (прогнозы) носят достаточно общий характер. Они могут быть затем использованы в качестве исходных посылок для следующего шага прогнозирования (вторичного). В ходе этого процесса начальные прогнозы детализируются и конкретизируются. Далее возможна дальнейшая конкретизация – разработка еще более детальных (тре-

тичных) плановых предположений. Переход от плановых предположений более общего характера к предположениям более локального и конкретного типа, их последовательная смена во времени составляют основное содержание процесса прогнозирования.

Существуют и иные типы (способы) прогнозов.

Например, плановые предположения как результат *индивидуальных* усилий руководителя, а также *совместной* деятельности какой-либо группы в составе организации (например, группы советников, экспертов по прогнозированию). Различают также *долгосрочные, среднесрочные* и *краткосрочные* плановые предположения.

В зависимости от характера решаемых в процессе прогнозирования задач, сферы его применения используют следующие виды прогнозирования:

- *экономическое прогнозирование* применяется для предсказания общего состояния экономики или состояния конкретной организации;
- *технологическое прогнозирование* направлено на возможное предсказание того, разработку каких новых технологий можно ожидать в будущем; когда это может произойти; какие экономические последствия это повлечет за собой;
- *прогнозирование сбыта* имеет широкую сферу действия, связано со всем спектром проблем, возникающих в связи с реализацией продукции организации, и часто рассматривается как главный и основополагающий тип прогнозирования для деятельности любой организации;
- *прогнозирование развития конкуренции* направлено на предсказание возможных изменений стратегии и тактики конкурентов;
- *социальное прогнозирование* направлено на предсказание изменений в социальных установках людей и состояния общества в целом.

Все основные типы прогнозирования тесно взаимосвязаны между собой, поскольку эффективный прогноз в какой-либо из сфер обязательно требует учета информации во всех иных сферах.

Сложность функции прогнозирования привела к тому, что в настоящее время во многих организациях существуют специализированные подразделения, деятельность которых полностью

посвящена этой задаче. В широком социальном контексте прогнозирование — это специализированная область, в которой разработаны специализированные методы прогнозирования, используемые в управленческом прогнозировании.

Эти методы включают три основные группы: *неформальные*, *количественные* и *качественные* методы прогнозирования. Наиболее развиты методы двух последних групп. Основными распространенными количественными методами прогнозирования являются методы анализа временных рядов (метод проецирования тренда) и каузального (причинно-следственного) моделирования. Метод анализа временных рядов (АВР) основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Иначе говоря, выявляются тенденции прошлого, и далее они как бы продлеваются на будущее. Каузальное моделирование (КМ) — способ прогноза посредством анализа статистических зависимостей между прогнозируемым фактором и другими переменными. Качественные методы более многочисленны, но менее точны (метод «жюри», метод совокупного мнения сбытовиков, метод ожидания потребителя, метод экспертных оценок, а также дедуктивные методы).

Одним из наиболее эффективных способов реализации прогнозистической функции является так называемое многовариативное — *полисценарное прогнозирование*. Принцип полисценарного прогнозирования состоит в следующем. Параллельно создается несколько альтернативных систем плановых предположений. Внутри каждой из них отдельные плановые предположения должны быть обязательно согласованы как по содержанию, так и по хронологии развертывания. Это так называемые сценарии (*scripts*). Причем они, как правило, базируются на категории контролируемых плановых предположений. Тот или иной сценарий принимается затем как основной в зависимости от того, как будут развертываться внешние события, образующие категорию неконтролируемых плановых предположений. Наконец, результаты развертывания сценариев сопоставляются и определяется наиболее приемлемый из них. Как правило, выделяются три основных типа сценариев:

- *оптимистический* — основан на предположении, что экономические и социальные перспективы будут благоприятны;
- *реалистический* — базируется на предположении, что экономические и социальные перспективы останутся на прежнем уровне;
- *пессимистический* — строится на предположении, что экономические и социальные перспективы будут неблагоприятны.

Тем самым многовариативный, или полисценарный, подход к прогнозированию рассматривается как средство, позволяющее частично решить основную задачу прогнозирования — задачу оптимального сочетания жесткости прогнозов и их гибкости, изменяемости под влиянием принципиально непредсказуемых ситуационных факторов внешней среды.

Таким образом, функция прогнозирования является комплексной, сложной и высокозначимой для управленческой деятельности, для деятельности организаций в целом. Поэтому она требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов, всех его психологических возможностей. Для характеристики *психического процесса прогнозирования* применяются такие понятия, как опережающее отражение, вероятностное прогнозирование, антиципация. Поэтому он является психологической основой для реализации прогностической функции в деятельности руководителя.

Краткие выводы

Функция прогнозирования значима в процессе управления и наиболее важна при определении целей организации, при переходе от цели к этапу разработки планов деятельности организации. Тем самым прогнозирование выступает в роли связующего звена между функциями целеполагания и планирования.

Особую актуальность прогнозирование в управлении приобрело в последние годы в связи с распространением ситуационного подхода. Основная идея ситуационного подхода в том, что любая организация — это открытая система, а главные причины того, что происходит внутри организации, находятся вне ее, то есть во внешней среде. Именно внешняя среда организации представляет собой основной объект прогнозирования. Чтобы выжить и успешно раз-

виваться, организация должна уметь прогнозировать изменения внешней среды и, соответственно, приспосабливаться к ним.

В реализации функции прогнозирования определяющую роль играет понятие плановых предположений. Плановые предположения – это и основа для планов организации, и результат прогнозирования, его конечный продукт. В прогнозировании разработаны и используются специальные методы управленческого прогнозирования. Одним из эффективных способов реализации прогностической функции является полисценарное (многовариативное) прогнозирование. Выделяют три основных типа сценариев: оптимистический, реалистический, пессимистический.

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте роль и сущность функции прогнозирования в процессе управленческой деятельности.
2. Раскройте содержание понятия «внешняя среда организации».
3. Выделите основные компоненты структуры внешней среды организации.
4. Назовите характеристики внешней среды прогнозирования.
5. Какие виды и типы прогнозирования существуют в управленческой деятельности?
6. Перечислите виды прогнозирования в зависимости от сферы применения и характера решаемых в процессе прогнозирования задач.
7. Назовите методы прогнозирования, которые используются в управленческом прогнозировании.
8. Объясните специфику полисценарного прогнозирования и сценарного подхода к прогнозированию.
9. Назовите основные типы сценариев в полисценарном прогнозировании.
10. Какими профессионально важными качествами должен обладать менеджер для эффективной реализации прогностической функции?

Глава 7. Функция планирования

7.1. Роль и место планирования в организационном функционировании

Планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Выделяют *стратегическое планирование*, ориентированное на продолжительное существование предприятия, и *оперативное планирование* – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Понятие планирования по отношению к управленческой деятельности имеет два основных значения – широкое и узкое. В своей широкой трактовке функция планирования включает ряд иных функций – выработку целей, прогнозирование, а также организацию исполнения и др. Функция контроля рассматривается в теории как компонент планирования, так как контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен; но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом [33]. Аналогична связь с планированием и функции принятия решения. Иногда планирование определяется через функцию принятия решений: «Планирование – это, по сути дела, выбор, система заранее принятых решений» [33]. Планирование, таким образом, включено во все иные функции управления, выступает их необходимым компонентом. Планирование в то же время организует все другие функции, придавая им, а значит и всему управлению в целом, необходимую степень организованности. Широкая трактовка планирования положена в основу стратегического планирования – одного из современных подходов к организации управленческой деятельности.

В более узком значении планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения. Функция планирования раскрывается в ее широкой, принятой в настоящее время трактовке, включающей функции целеполагания и прогнозирования.

Сущность планирования состоит в том, что оно позволяет согласовать индивидуальные усилия членов организации для дости-

жения ее целей. Такое согласование имеет два основных аспекта. Во-первых, это функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач и их сопряжение с общеорганизационными целями. Это *планирование по содержанию*. Во-вторых – хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения. Это *планирование по времени*, или процессуальное планирование. В первом случае решается вопрос, что будут делать исполнители; во втором – когда они это должны делать и в какой последовательности. В результате совокупная деятельность многих исполнительских звеньев организации обретает содержательную и временную упорядоченность, их усилия синхронизируются, а деятельность организации приобретает целостный и скоординированный характер. Таким образом, функция планирования обеспечивает основную задачу управления – организационную и составляет поэтому суть управления в целом. В составе данной функции различают три основных компонента:

- 1) индивидуальная деятельность руководителя по планированию;
- 2) деятельность специализированных подразделений и служб (специально привлекаемых консультантов) по планированию;
- 3) взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация их деятельности этих подразделений.

7.2. Структура процесса планирования

Содержание этого процесса в его расширенной версии – как стратегического планирования – включает несколько основных *этапов*:

- 1) определение миссии организации;
- 2) формулировка основных целей организации, конкретизирующих избранную миссию;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации (внутриорганизационная диагностика);

- 5) изучение стратегических альтернатив (включая и формулировку системы плановых предположений);
- 6) выбор стратегии;
- 7) реализация стратегии (включая разработку основных средств ее реализации, в качестве которых служат тактика, политика, процедуры и правила действий по осуществлению стратегии);
- 8) последующий контроль и оценка эффективности реализации стратегии.

После того как определена миссия организации и сформулированы ее основные цели, реализуется первый из двух диагностических этапов (3 и 4) – этап анализа и оценки *внешнеорганизационной* среды. На нем осуществляется следующее:

- 1) выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже используемой;
- 2) определяются и исследуются внешние факторы негативного плана, представляющие угрозу для реализации стратегии;
- 3) определяются внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.

При анализе внешней среды следует руководствоваться положением, согласно которому она подразделяется на среду непосредственного и среду косвенного действия. Все основные факторы, входящие в их состав, обозначаются понятием *ключевых переменных* планирования. Им должно уделяться первостепенное внимание на данном этапе. В ходе стратегического, т. е. перспективного, долгосрочного планирования приоритет отдается глобальным факторам среды косвенного воздействия. Все возможные угрозы и возможности, которые необходимо учитывать на данном этапе, принято группировать в семь основных областей: *экономические, политические, рыночные, технологические, международные* факторы, факторы *конкуренции*, а также факторы *социального плана* (система существующих в данный момент в обществе социальных мнений, установок, взглядов, стереотипов).

Следующий этап – *управленческое обследование* – направлен на определение внутренних резервов и особенностей организации,

способствующих или препятствующих реализации тех возможностей, которые предоставляет внешняя среда. Здесь определяются ресурсы организации по противодействию негативным характеристикам (угрозам) среды. Данный этап требует диагностики по пяти главным сферам: *маркетинговые*, *финансовые* и *технологические* исследования, оценка *человеческих* ресурсов, оценка состояния *культуры организации* и ее общественного имиджа. Существует переходное звено, связывающее диагностический этап со следующим этапом — этапом изучения стратегических альтернатив. Им является формулировка системы плановых предположений, то есть необходимо оценить тенденции изменения внешней и внутренней среды организации, что и осуществляется в системе плановых предположений.

Три последующих этапа общего процесса стратегического планирования — *выбор* стратегии, *реализация* стратегии и *оценка* ее эффективности во многом подобны трем другим управленческим функциям: принятия решения, организации исполнения, оценки и контроля. Поэтому содержание данных этапов рассматривается при характеристике соответствующих им функций.

7.3. Типы и принципы планирования

Выделяют следующие типы планирования:

- долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование;
- планирование взаимодействий с внешней средой и внутриорганизационное планирование;
- планирование качественных изменений и количественных показателей;
- глобальное (общеорганизационное) и локальное (относящееся к какому-либо подразделению) планирование;
- жесткое и мягкое (гибкое) планирование;
- первичное и вторичное планирование (во втором случае планы составляются не на основе оценки наличной ситуации, а на основе плановых предположений относительно ее изменения в ближайшей перспективе);
- детерминистское (рационалистическое) и вероятностное планирование и т. д.

Различают типы планирования в зависимости от сфер деятельности организации, например финансовое, маркетинговое, технологическое, кадровое планирование.

Принципы рационального (оптимального) планирования следующие [19].

Принцип ограничивающего фактора. Чем в большей степени при планировании выделяются и учитываются факторы, которые являются ограничивающими или критическими для достижения поставленных целей, тем более обоснованным, четким и конструктивным будет выбор стратегических альтернатив, планов.

Принцип взятых обязательств. Рациональное планирование должно быть ограничено таким периодом времени в будущем, который необходим и достаточен для выполнения обязательств, предусмотренных тем или иным плановым решением.

Принцип гибкости. Чем большую гибкость можно придать планам, тем меньше вероятность убытков, связанных с наступлением непредвиденных событий.

Принцип навигационных изменений. Чем в большей степени решения в отношении планов связаны с обязательствами на будущее, тем более важно, чтобы руководитель периодически сверял реальные события с ожидавшимися и пересматривал планы с учетом необходимости продолжать продвижение к намеченной цели.

Принцип содействия достижению целей. Основная задача всяких планов, в том числе и производных, — обеспечение конечных целей организации.

Принцип эффективности планов. Эффективность плана измеряется тем, насколько он способствует достижению целей, если учитывать расходы и нежелательные последствия, связанные с самим процессом планирования.

Принцип первичности планирования. Планирование логически предшествует выполнению всех иных управленческих функций (речь идет о планировании в его широком смысле — как стратегическом планировании).

Принцип плановых предположений. Чем в большей степени будут согласованы частные плановые предположения, тем более эффективным будет и планирование в масштабе всей организации.

Принцип структуры, стратегии и политики. Чем лучше будут поняты стратегия и политика, тем более эффективной и взаимосвязанной будет структура планов организации.

Принцип согласования во времени. Чем в большей степени планы будут направлены на разработку согласованной по времени сети производственных и вспомогательных программ, тем более эффективны и результативны они будут по отношению к достижению поставленных целей.

Итак, функция планирования является важнейшим компонентом деятельности руководителя. Различные аспекты планирования специфическим образом отражаются в психологических свойствах руководителя, влияют на них.

7.4. Этапы планирования

Исходя из миссии и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос «Зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те — до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы — материальные, финансовые, кадровые, временные — и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

Этап 1. *Целеполагание (формулировка целей).* Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. *Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.* Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. *Составление перечня необходимых действий.* Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. *Составление программы работ (плана мероприятий).* В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. *Анализ ресурсов.* Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. *Анализ разработанного варианта плана.* Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. *Подготовка детального плана действий.* Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. *Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости* Результаты планирования часто оформляют в виде бизнес-плана.

Краткие выводы

Понятие планирования по отношению к управленческой деятельности имеет два основных значения – широкое и узкое. В своей широкой трактовке функция планирования включает ряд других функций управления: постановку целей, прогнозирование, организацию исполнения и др. Широкая трактовка планирования положена в основу одного из современных подходов к организации управленческой деятельности – стратегического планирования.

В более узком значении планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения.

Сущность планирования в том, что оно позволяет согласовать индивидуальные усилия членов организации для достижения ее целей. Данная функция включает три основных компонента: индивидуальную деятельность руководителя по планированию; деятельность специализированных подразделений или привлекаемых консультантов по планированию; взаимодействие руководите-

ля со специализированными плановыми подразделениями и организация их деятельности.

Выделяют следующие этапы в процессе планирования: формулировка целей; подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей; составление перечня необходимых действий; составление программы работ (плана мероприятий); анализ ресурсов; анализ разработанного варианта плана; подготовка детального плана действий; контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте роль и место планирования в организационном функционировании.
2. Назовите особенности стратегического планирования.
3. Какие этапы включает процесс стратегического планирования?
4. Объясните связь стратегического планирования с анализом особенностей внешней среды организации.
5. Перечислите возможные стратегии функционирования организации.
6. Перечислите типы планирования.
7. Назовите принципы рационального (оптимального) планирования.
8. Выделите основные этапы планирования.
9. Существуют ли отличия между этапами процесса стратегического планирования и планированием в целом?
10. Какими профессионально важными качествами должен обладать руководитель для эффективной реализации функции планирования?

Глава 8. Функция организации

8.1. Понятие организационной функции в процессе управления

Понятие «организационная функция» имеет три основных значения:

1) общий *процесс создания (проектирования)* организационной структуры, т. е. выбор типа структуры исходя из миссии организации, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами;

2) *функциональное разделение* и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. Это построение согласованной системы обязанностей, прав, полномочий исполнителей и руководителей; определение их функциональных ролей и их согласование в рамках избранной организационной структуры;

3) *координирующие процессы*, необходимые для реализации любой иной управленческой функции. Это отражено, например, в таких выражениях, как «организация планирования» или «организация контроля». Данное значение понятия организации применяется и для обозначения процессов согласования управленческих функций между собой [33].

В данной главе организационная функция рассматривается во втором значении, то есть как функциональное разделение и координация деятельности подчиненных.

Необходимость в организационной функции является следствием групповой, совместной деятельности. В процессе совместной деятельности в организации возникает объективная необходимость: 1) распределить все содержание совместной деятельности между ее членами таким образом, чтобы каждый из них вносил свой вклад в нее, т. е. осуществить *функциональное разделение труда*; 2) обязательно согласовать, соорганизовать индивидуальные вклады в общую цель.

Процессы дифференциации и интеграции внутри совместной деятельности порождают необходимость управления ими, то есть организации этой деятельности с целью придания ей более целостного и эффективного характера. Управление изначально

направлено на организацию *исполнительской* деятельности. Однако в крупных предприятиях между руководителем и исполнителями существует, как правило, ряд промежуточных уровней управления. Поэтому руководители высших звеньев должны осуществлять не столько организацию исполнения как такового, сколько организацию всей иерархии соподчиненных им уровней самого управления. Поэтому организационная функция руководителя включает два основных аспекта – организацию исполнения и организацию управления. Чем крупнее организация и чем выше уровень руководителя, тем в большей степени важна правильная организация управления.

8.2. Делегирование полномочий в реализации организационной функции

Ключевую роль в реализации организационной функции играют процессы делегирования. Делегирование – это процесс передачи задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Процесс делегирования часто рассматривается как основа всей управленческой деятельности, поскольку он напрямую связан с решением основной задачи менеджмента – «добиться выполнения работы другими лицами» (М. Фоллетт).

Предметом делегирования являются полномочия. Полномочия должны соответствовать основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются. По своей сути полномочия являются правом распоряжаться ресурсами организации и использовать усилия других сотрудников. Делегироваться могут как сами полномочия, так и право на выполнение заданий, видов работ. В первом случае речь идет о разделении управленческих обязанностей: например, генеральный директор делегирует ряд своих функций главному инженеру. Во втором случае чаще говорят о возложении поручений на подчиненного. Далее, полномочия по своей сущности есть *единство прав и обязанностей*, предоставляемых возможностей и принимаемой ответственности. С одной стороны, никакое исполнение (или руководство) невозможно без некоторых ресурсов или средств для этого. Они, следовательно, составляют первый компонент полномочий. Но с другой сторо-

ны, предоставление руководителем полномочий кому-либо дает ему право ожидать конкретных результатов их использования. Руководитель возлагает, а исполнитель принимает ответственность за делегированные полномочия, выражающиеся в обязательстве их выполнить. Обязательства, таким образом, представляют собой своеобразную форму контракта между организацией и индивидом на выполнение определенных работ за определенное вознаграждение.

По отношению к процессу делегирования в теории управления сформулированы два основных положения. Первое состоит в том, что полномочия делегируются должности, а не индивиду. Тем самым обеспечивается устойчивость организационных структур по отношению к неизбежным изменениям их кадрового состава. Второе положение гласит, что делегироваться могут только полномочия, а не ответственность. Оно является, по существу, прямым следствием принципа единоначалия: в случае провала полномочий исполнителем конечную ответственность все же будет нести руководитель. Другое дело, что и исполнитель также будет отвечать, но перед тем, кто делегировал ему полномочия, т. е. перед руководителем. Поэтому ответственность может быть только возложена, но не делегирована.

Процесс делегирования полномочий, его объем и сложность определяются в основном иерархическим уровнем руководителя, осуществляющего этот процесс. Руководители низшего звена непосредственно организуют исполнительскую деятельность и не имеют дополнительных уровней управления между собой и исполнителями. Они поэтому осуществляют не делегирование полномочий, а делегирование прав на выполнение тех или иных работ. Руководители среднего и высшего уровней управления делегируют уже в основном полномочия. Они тем самым организуют не только исполнение, но и управление.

Эффективно организованное делегирование полномочий является важнейшим инструментом управления. Вместе с тем именно делегирование полномочий сопряжено с большими трудностями и барьерами — как общеорганизационного, так и собственно психологического плана. Наиболее значимые среди них — следующие трудности.

Заблуждение типа «*Я сделаю это лучше*». Руководитель полагает, что если он в принципе может выполнить некоторую работу лучше, чем кто-либо иной, то он и должен ее выполнять. Однако это большая ошибка, которая часто ведет к перегрузке руководителя несвойственными ему функциями, а также блокирует профессиональный рост и инициативу подчиненных.

Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители настолько погружены в текущую повседневную работу, что оказываются не в состоянии осознать распределение работы между подчиненными.

Отсутствие доверия к подчиненным. Помимо прямого действия, оно вызывает и эффект бумеранга, когда возникает недоверие к недоверяющему начальнику.

Боязнь риска. Из-за того, что руководители отвечают за работу подчиненного, они испытывают опасения, что делегирование вызовет проблемы, за которые им придется отвечать.

Неразвитость существующей в организации системы контроля. Если контроль слабо развит, то у руководителя возникает боязнь делегирования полномочий из-за того, что он не сможет эффективно проконтролировать их выполнение.

Опасения руководителя, что его могут «запилить». То есть опасения, что полномочия могут быть реализованы другим лучше, чем это делает сам руководитель. Это автоматически может привести к снижению его авторитета и повышению статуса иных членов организации.

Опасения потерять престиж. Часто возникает мнение (в целом ошибочное), согласно которому, если руководитель передает подчиненным часть своих полномочий и этим самым — часть престижа, то он утратит его ровно столько же, сколько приобретут подчиненные.

Не менее негативным, нежели эти ошибки, является другой, противоположный им феномен — явление гиперделегирования. Его суть состоит в том, что руководитель делегирует (а иногда попросту перекладывает на других) свои прямые функции, обязанности, статусные полномочия и прерогативы. Гиперделегирование усиливается и при попустительском стиле управления. В ряде случаев руководитель вынужден гиперделегировать полномочия. Это происходит

в том случае, когда команда его ближайших сотрудников начинает выходить из-под его контроля, становится слабо управляемой.

Все отмеченные деформации могут быть в значительной мере компенсированы качествами руководителя и правилами его поведения в ситуациях делегирования полномочий.

Восприимчивость и готовность учитывать мнение других, что позволяет не только делегировать полномочия в их исходном виде, но и согласовывать их с индивидуальными особенностями и мнениями исполнителей, внося при этом требуемые изменения.

Готовность передать право принятия решения означает, что руководитель полно, т. е. адекватно, передает часть своих полномочий, включая не только исполнение как таковое, но и признание за исполнителями права на допустимую самостоятельность.

Допущение права подчиненных на ошибку. Поскольку человеку свойственно ошибаться, возникающие при этом проблемы следует относить к издержкам роста квалификации персонала.

Готовность доверять подчиненным.

Готовность постоянно совершенствовать контроль исполнения. Эффективная система контроля существенно не только облегчает проверку исполнения, но и расширяет возможности общего процесса делегирования (см. [прил. 2](#)).

Краткие выводы

Понятие «организационная функция» имеет несколько основных значений: общий процесс создания организационной структуры; функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе; координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.

В психологии управления функция «организация» рассматривается как функциональное разделение и координация деятельности подчиненных. Управление изначально направлено на организацию *исполнительской* деятельности. Однако руководители высших звеньев должны осуществлять не столько организацию исполнения как такового, сколько организацию всей иерархии соподчиненных

им уровней управления. Организационная функция руководителя включает организацию исполнения и организацию управления.

Ключевую роль в реализации организационной функции играют процессы делегирования. Делегирование — это процесс передачи задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Процесс делегирования полномочий, его объем определяются иерархическим уровнем руководителя, осуществляющего этот процесс. Эффективно организованное делегирование полномочий является важнейшим инструментом управления. Вместе с тем именно делегирование полномочий сопряжено с большими трудностями и барьерами — как общеорганизационного, так и собственно психологического плана.

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте основные значения понятия «организационная функция».
2. Какую роль выполняет организационная функция в процессе управления?
3. Какое место занимает функция организации в структуре управленческих функций?
4. Что обозначает понятие «делегирование полномочий»?
5. Назовите основные правила делегирования.
6. Может ли в процессе управления быть делегирована ответственность?
7. Какие трудности и барьеры делегирования встречаются в управленческой практике?
8. Какую роль играет делегирование полномочий в реализации организационной функции?
9. Какие последствия могут наблюдаться в организации при явлении гиперделегирования?
10. Какими профессионально важными качествами должен обладать руководитель для эффективной реализации функции организации и делегирования полномочий?

Глава 9. Психологические особенности принятия управленческих решений

9.1. Роль и специфика функции принятия решения в деятельности руководителя

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и отражает ее своеобразие. Она пронизывает все компоненты и этапы управленческой деятельности. М. Мескон и другие определяют управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений» [цит. по: 33].

Особенностью данной функции является меньшая по сравнению с другими функциями управления стандартизованность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных *психологических факторов*. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения и в теории управления, и в психологии. Анализ содержания функции принятия решения включает два основных, тесно взаимосвязанных аспекта — *организационный и психологический*.

В настоящее время в теории принятия решения существуют два подхода — *нормативный и дескриптивный*.

Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода *идеальных* способов и рецептов принятия решения. Дескриптивный подход, напротив, требует учета этих факторов как основных. Первый подход ставит своей основной задачей исследование того, *как должны* приниматься решения; второй — *как это реально происходит*. Современная теория управления синтезирует эти два подхода. Раскрытие содержания *функции* принятия решения как компонента управленческой деятельности требует организационно-нормативного рассмотрения. Раскрытие психологических закономерностей процессов управленческих решений требует дескриптивного подхода.

Функция принятия решения и процессы по ее реализации выступают своеобразным ядром, основой всей управленческой дея-

тельности. Центральное место данной функции в процессе управления можно объяснить следующим обстоятельством:

1. Данная функция выступает как один из этапов процесса стратегического планирования. Она располагается между фазами анализа стратегических альтернатив и непосредственно реализацией стратегии. Вырабатываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации.

2. Функция принятия решения является необходимым компонентом в реализации всех других управленческих функций, поэтому выступает своеобразным механизмом их осуществления. Например, определение целей организации связано с их *выбором* из нескольких альтернативных целей. Функция организации также предполагает *выбор* ее структуры. Функция планирования требует *выбора* того или иного варианта развития. Реализация контрольной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

3. Любой этап деятельности руководителя связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также принимает решение о том, достигнуты ли изначально поставленные цели, можно ли считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет роль своеобразного моста от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решения определяют в качестве связующей [33].

9.2. Общее понятие «принятие решений». Типы управленческих решений

Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. *Принятие решения* представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как

выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется руководителями различных уровней и носит формальный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего относится к подразделению или к организации в целом.

Выделяют два уровня решений в организации – *индивидуальный* и *организационный* (рис. 4).

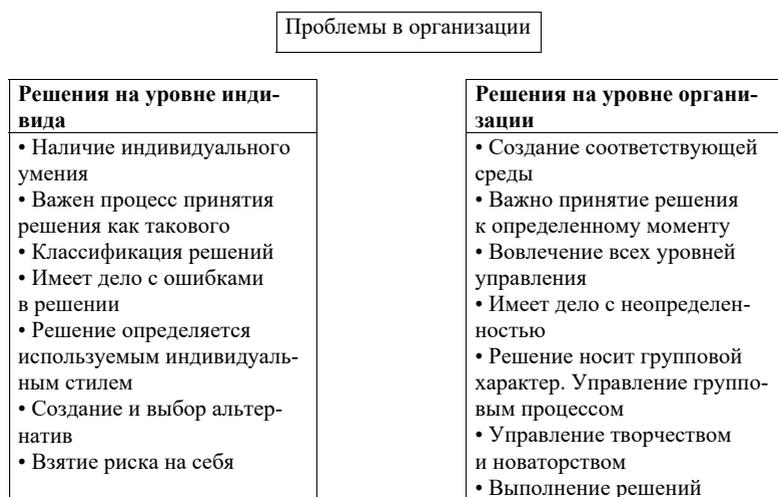


Рис. 4. Уровни принятия решения в организации

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы управленца;
- важное для выполнения всех других функций управления [13].

Принятие правильных решений – это область *управленческого искусства*. Способность и умение делать это развиваются с опытом и в зависимости от достигнутого уровня компетентности говорят об эффективности работы руководителя.

Решение – это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов (к примеру, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место). Многие считают, что выбор – важнейшая часть процесса принятия решений, но это всего лишь одна из его частей. Когда говорят о *процессе принятия решений*, имеются в виду процесс идентификации проблем, возможностей и последующие решения об их устранении или использовании. Так, процесс выбора кандидата на занятие вакантной должности включает анализ потребности в исполнении определенных обязанностей, поиск возможных кандидатур, проведение собеседований и получение необходимой информации, выбор одной из них и поддержку процесса адаптации новичка в организации.

Как правило, любое управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть либо *программируемым*, либо *непрограммируемым*. *Программируемые решения* связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. К программируемым относятся, в частности, решение о заказе бумаги и канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определенного уровня, правила о необходимости наличия определенных навыков у кандидата на замещение вакантной должности, составление специальных отчетов о расходах, превышающих допустимые нормы более чем на 10 %, выбор маршрута доставки грузов и т. д. Руководителю достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные и другие работники будут легко исполнять их [19].

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и сложными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределенности внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решения об инвестициях в новое производство,

разработке нового товара или услуги, выходе на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город – все это примеры непрограммируемых ситуаций (табл. 3).

Таблица 3

Природа проблем и решений в организации

Типы проблем	Организационные уровни	Типы решений
1. Неструктурированные 2. Структурированные	1. Верхнее звено 2. Нижнее звено	1. Непрограммируемые 2. Программируемые

Таким образом, рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис – к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных – программируемые решения, а для неструктурированных – непрограммируемые (см. [прил. 3](#)) [13].

9.3. Модели принятия решения

Согласно Р. Дафту, все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на два типа или две модели – классическую и административную. Выбор руководителем модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска или неопределенности ситуации [19].

Классическая модель

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. В основе классической модели лежат следующие предположения:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается *нормативной*, она определяет, как *должно* действовать делающее выбор руководящее лицо. Достоинство модели в том, что она побуждает управленцев к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения носят индивидуальный характер. Распространенность классического подхода связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники (построение дерева решений, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование деятельности). Данная модель в большей степени адекватна программируемым решениям, стабильным ситуациям, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Административная модель

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неопределенности), когда руководители не могут принять экономически рациональное решение.

Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона (предложившего понятия классической и административной моделей). *Ограниченная рациональность* означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация – чрезвычайно сложная система, и руководители не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько *приемлемыми*. *Приемлемость* означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все альтернативы, выбирая

ту из них, которая обещает наибольший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же способном устранить проблему варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и точки оптимума занимает слишком много драгоценного времени управленца [11]. Например, женщина-руководитель, находясь в командировке, нечаянно ставит себе на блузу пятно прямо перед важной для нее встречей. Она бежит в ближайший магазин и покупает первую подходящую блузку. У женщины нет времени, чтобы осмотреть все блузы или зайти в другой магазин, достаточно и той, что устранит актуальную проблему. Это как раз и есть пример ограниченности и рациональности в принятии решения. Точно так же менеджеры ищут альтернативные решения до тех пор, пока не находят вариант, который, по их мнению, принесет определенный эффект [11].

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений. Большинство руководителей довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Административная модель отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как *следует* принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и другие ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Административное принятие решений во многом основывается на интуиции руководителя. *Интуиция* – это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро схватывать особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение без всяких расчетов и вычислений. Интуиция помогает менеджерам и в ситуациях с высокой степенью неопределенности, когда применение рационального анализа бессмысленно.

Таким образом, анализируя характеристики классической и административной моделей принятия решений, мы видим, что речь идет о двух крайностях, между которыми руководитель должен найти свою золотую середину. Исследования показывают, что

рациональные, классически принятые решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный подход и интуиция в большей степени адекватны изменчивой внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности.

9.4. Этапы выработки и принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Стадии принятия решения по О.С. Виханскому

Стадия 1. Признание необходимости решения (включает этапы):

- восприятие и признание проблемы;
- интерпретация и формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Стадия 2. Выработка решения:

- разработка альтернатив;
- оценка альтернатив;
- выбор альтернативы.

Стадия 3. Выполнение решения:

- организация выполнения решения;
- анализ и контроль выполнения решения;
- обратная связь и корректировка [13].

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от определенных факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Согласно Р. Дафту, эффективный процесс принятия решения включает шесть основных этапов [20].

1. Осознание потребности в решении

Потребность в решении проявляется чаще всего в виде проблемы. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды с целью выявления непредусмотренных отклонений или возможных перспектив. Информация может поступать из бухгалтерских отчетов, управленческой информационной системы и иных источников, призванных идентифицировать проблемы до того, как они перерастут в серьезные угрозы. Распознавание проблемы на ранних стадиях обеспечивает успех в дальнейшем развитии организации.

2. Диагностика и каузальный анализ

После того как проблема или возможность привлекла внимание руководителя, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором руководители анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой или оценкой. Выявить основные причины происходящих событий можно с помощью вопросов: «Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?», «Когда это произошло?», «Где это произошло?», «Как это произошло?», «С кем это произошло?», «Насколько оперативно следует устранить проблему?», «В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?», «Какие действия привели к нежелательным результатам?». С помощью ответов на подобные вопросы становится возможным глубже разобраться в причинах возникновения проблемной ситуации.

3. Разработка вариантов решения

Если проблема или возможность осознана и проанализирована, принимающие решение лица начинают обдумывать будущие действия. Начинается стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки. Если решение программируемо, поиск реально осущес-

ствимых решений не вызывает затруднений. Непрограммируемые решения требуют новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один-два приемлемых варианта.

4. Выбор наилучшего решения

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится снова принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации, при использовании наименьшего объема ресурсов. Поскольку любое непрограммируемое решение связано с определенной долей риска, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственную интуицию и опыт. Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами руководителя, его готовностью к принятию риска и неопределенности.

5. Реализация решения

На стадии реализации решений руководящим лицам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс реализации решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у руководителя, а значит, коммуникативных, мотивационных навыков, лидерских качеств.

6. Оценка результатов и обратная связь

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей. Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь. Принятие решения не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании управленцев. С помощью обратной связи к принимающим решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится про-

вести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Обратная связь — это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

9.5. Методы оптимизации качества принимаемых в организации решений

Принятие решений — это обязанность каждого менеджера и вместе с тем это процесс, который протекает в группах. Многие современные менеджеры привлекают к участию в принятии решений рядовых работников. Процесс принятия решений может осуществляться в рабочих группах, отделах или неформальных микрогруппах.

Модель Врума — Джаго

Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений. Модель включает три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений.

Стили руководства. В модели выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений — от предельно автократического до предельного демократического (табл. 4). Автократические стили руководства обозначаются как А1 и А2, консультативные — К1 и К2, групповой стиль обозначается буквой Г. В каждой конкретной ситуации менеджер должен выбрать один из них, наиболее адекватный (принять самостоятельно решение — А1, сделать свой выбор после консультаций с подчиненными — К1 или согласиться с коллективным решением — Г).

Нередко ситуация складывается таким образом, что одинаково приемлемыми оказываются несколько стилей принятия решения. В таких случаях В. Врум и А. Джаго рекомендуют учесть, что автократические стили позволяют сэкономить время, при этом качество решения остается высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлеченности в процесс принятия решений, поэтому руководителям рекомендуется по возможности чаще привлекать сотрудников к их выработке.

Пять стилей принятия решения

Стиль принятия решения		Описание
Предельно автократический	A1	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
	A2	Менеджер получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение
Консультативный	K1	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
	K2	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе свое решение и готов принять любой выбор группы
<i>Обозначения: А – автократический стиль руководства, К – консультативный, Г – групповой стиль</i>		

Формы группового участия

Модель Врума – Джаго показывает, что руководители имеют возможность варьировать степень и формы участия сотрудников в процессе принятия решений. Как правило, выбор сводится к трем основным формам: интерактивным группам, номинальным группам и группам Дельфи.

Интерактивные группы. Это совещание привлеченных к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлены конкретная задача и цели. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение. Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения потребуются переопределить проблему. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные

варианты решения. Если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием. Например, собрание работников компании или какого-то одного отдела для обсуждения целей на следующий год.

Метод *мозгового штурма* применяется чаще всего в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют идеи в целях решения задач. Основная цель мозгового штурма – создание благоприятной для творческих решений обстановки. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Дискуссия протекает в свободном темпе. Цель мозгового штурма – повышение свободы и гибкости мышления. Как правило, штурм начинается с разогрева, когда обсуждаются основные понятия; затем следует свободная стадия генерации идей; завершается процесс оценкой осуществимых предложений.

Номинальные группы. Некоторые члены группы принимают активное участие в дискуссии и тем самым доминируют в ней. Для того чтобы обеспечить всем равные права, создаются номинальные группы, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник. Для обеспечения равенства членов работа номинальной группы жестко структурируется:

1. Каждый участник излагает свои идеи по поставленной проблеме и предлагаемое решение в письменной форме.

2. Определяется порядок представления идей каждого участника всей группе. Для всеобщего обозрения основные предложения записываются на доске. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи.

3. После того как члены группы ознакомились со всем спектром мнений, начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений. Эта часть работы номинальной группы носит неструктурированный и спонтанный характер.

4. После обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение. Принимается решение, собравшее большинство голосов.

Дельфи-группы позволяют объединить экспертные мнения их членов относительно сложной проблемы. В отличие от интерактивных и номинальных групп личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Согласно методу Дельфи, задача руководителя заключается в выяснении и сопоставлении мнений экспертов по обсуждаемой проблеме. Специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме. Выводы и новый вопросник по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность ознакомиться с мнениями коллег и, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс раздачи вопросников и сбора результатов продолжается до тех пор, пока участники не достигнут консенсуса.

Преимущества и недостатки участия работников в принятии решений

Преимущества. Группы имеют превосходство над индивидами в том смысле, что они позволяют шире взглянуть на проблему, выявить неочевидные факторы ее возникновения и последствия. В ходе дискуссии приводится больше доводов, на основании которых разрабатываются варианты решения. Сотрудники, принимающие участие в разработке решения, испытывают большее удовлетворение от процесса труда, готовы его поддержать, а значит, и реализовать. Групповое обсуждение позволяет достичь снижения уровня неопределенности для принимающих решение, если они не желают брать на себя слишком высокий риск. Таким образом, коллективную поддержку получают связанные с риском решения.

Недостатки. Принятие решений в группах обычно отнимает массу времени. Более того, группа может прийти к компромиссному решению, которое будет выгодно не столько организации, сколько им самим. Еще одна проблема связана с групповым мышлением. *Групповое мышление* — это способ мышления, возникающий у вовлеченных в совместный труд индивидов, когда стремление к единодушию преобладает над реалистичной оценкой альтернатив. В процессе совместной деятельности члены группы становятся настолько лояльными ей, что не желают возражать друг другу, а значит, отсутствует разнообразие мнений, необходимое для эффективного

принятия решения. Когда решение принимается в группе, не ясно, кто конкретно несет ответственность за него (табл. 5).

Таблица 5

Преимущества и недостатки привлечения работников
к принятию решений

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ.2. Больше знаний, фактов и альтернатив.3. В ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий.4. Участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в реализации решений	<ol style="list-style-type: none">1. Занимает много времени; в случае, когда решение относится к программируемым, ресурсы тратятся впустую.2. Компромиссные решения могут не удовлетворять никого.3. Групповое мышление: групповые нормы препятствуют высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений.4. Отсутствие ответственного за решение

В целом же вовлечение подчиненных в процесс принятия решений позволяет повысить качество выбора варианта решения проблемы. В современных организациях решения приходится принимать быстро, и способность руководителей стимулировать творческий инновационный потенциал работников приобретает все большее значение. Конкуренция заставляет управленцев создавать среду, поощряющую творческое мышление и обмен противоположными мнениями. Лучшие организации стремятся в полной мере воспользоваться способностями сотрудников и наилучшим образом использовать потенциал и время каждого из них (см. [прил. 4](#)).

Краткие выводы

Функция принятия решения является наиболее специфичной в деятельности руководителя. В сравнении с другими функциями управления для нее характерна меньшая стандартизованность и алгоритмизированность. Большую роль в ее реализации играют субъективные психологические факторы (личностные особенно-

сти руководителя, стиль руководства, доминирующий способ принятия решений).

Функция принятия решения является необходимым компонентом в реализации всех других управленческих функций, поэтому выступает своеобразным механизмом их осуществления. На каждом этапе деятельности руководитель принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли считать их завершенными и переходить к следующим этапам. Исходя из этого, функция принятия решения определяется как связующая, так как играет роль своеобразного моста от одних этапов управленческой деятельности к другим.

Принятие решения – это сознательный выбор направления действий из имеющихся вариантов (альтернатив). Исходя из существующей проблемы в организации, выделяют индивидуальный и организационный уровни решения проблем. Любое управленческое решение может быть программируемым или непрограммируемым, осуществляется в рамках классической (нормативной) модели принятия решения либо административной (то есть принятие приемлемых решений в неопределенной ситуации).

Принятие управленческих решений – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов: 1) осознание потребности в решении; 2) диагностика и каузальный анализ; 3) разработка вариантов решения; 4) выбор наилучшего решения; 5) реализация решения; 6) оценка результатов и обратная связь. Решения могут приниматься руководителем индивидуально (автократическим способом) либо с привлечением группы (групповым, демократическим способом). В современных организациях решения необходимо принимать быстро, и способность руководителей привлекать и использовать творческий потенциал работников имеет большое значение.

Вопросы для закрепления материала

1. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?
2. Объясните, в чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью. Как бы вы описали особенности процессов принятия решений в этих ситуациях?

3. Проанализируйте любые три принятые вами за последние полгода решения. Какие из них были программируемыми, а какие – непрограммируемыми?
4. Почему многие решения принимаются в группах, а не индивидуально?
5. Модель Врума – Джаго описывает пять стилей принятия решений. Как руководителю выбрать наиболее адекватный ситуации стиль?
6. Назовите три формы группового участия в процессе принятия решений. Как воспользоваться каждой из них менеджеру, перед которым стоит задача вывода товара на новый географический рынок?
7. В чем состоят концепции *приемлемости* и *ограниченной рациональности*? Почему во многих случаях менеджеры не стремятся принять самое выгодное в экономическом смысле решение?
8. Какими способами вы воспользуетесь, чтобы повысить собственный творческий потенциал и эффективность при принятии решений?
9. Как вы думаете, какие из шести этапов процесса принятия решения по Р. Дафту чаще всего игнорируют управленцы?
10. Какими профессионально важными качествами должен обладать менеджер для эффективной реализации функции принятия решений?

Глава 10. Функция мотивирования

10.1. Сущность и роль функции мотивирования в управленческой деятельности

Мотивация – одна из важнейших проблем современной теории и практики психологии управления. В отличие от других управленческих функций (планирования, организации, контроля, принятия управленческого решения) мотивация менее всего технологизирована.

Так как суть управления заключается в достижении результата посредством других людей, необходимо, чтобы сотрудники организации захотели делать то, что от них требуется. Эффективность деятельности организаций в целом находится в прямой и сильной

зависимости от степени мотивированности работников. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций, например недостатки в планировании или в организации деятельности. Однако отсутствие мотивации (нежелание что-либо выполнять) или слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей. В целом функция мотивирования в управленческой деятельности заключается в выявлении, понимании, создании, поддержании и развитии мотивации работников различными материальными и нематериальными способами.

Раскрытие содержания функции мотивирования тесно связано с проблемой *мотивации трудовой деятельности* в целом. Выделим те ее аспекты, которые наиболее специфичны в управленческой деятельности. Во-первых, это характеристика мотивации *исполнительской* деятельности. Она требует анализа основных мотивов трудовой деятельности – того, к чему должен апеллировать руководитель, организуя свои мотивационные воздействия. Во-вторых, это анализ мотивации деятельности *руководителя*, выявление специфики ее основных закономерностей (мотивация управления). В-третьих, это описание структуры и содержания *функции мотивирования* как одного из основных компонентов управленческой деятельности. В реальной практике управления эти аспекты тесно взаимосвязаны [33].

Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят в создании такой системы мотивирования, которая соответствовала бы двум основополагающим принципам создания системы мотивирования:

- 1) система мотивирования должна быть ориентирована не только на часть всех потребностей работника (обычно – материальные), а на все присущие ему виды потребностей;
- 2) она должна адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Наиболее распространенной ошибкой управления является максимизация значимости материальных мотивов и стимулов. В определенных условиях, например, в сочетании со страхом нака-

зания за невыполнение работы, политика кнута и пряника вполне имеет право на существование. Однако является ли она лучшей? Эти стимулы хотя и являются важными, но все же – не единственными, поэтому и не позволяют полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

Для того чтобы полно и эффективно использовать весь мотивационный потенциал, руководитель должен знать, из каких основных категорий он состоит.

Мотивация человека к деятельности – это совокупность внутренних и внешних причин психологического характера, которые побуждают человека к деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация объясняет поведение человека, его направленность и активность.

Все побудительные источники активности личности (потребности, интересы, убеждения, установки, идеалы, намерения, социальные роли и т. п.) объединяются понятием *мотивационной сферы*. Важнейшее место среди них принадлежит потребностям и мотивам.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, имеет индивидуальное проявление у каждого. Потребность в своих первичных формах – состояние организма или психики, выражающее его объективную нужду. Потребности всегда предметны, и этим предметом является что-то, что лежит вне организма или психики. Потребности людей меняются стихийно либо из-за того, что они были удовлетворены, либо потому, что их место заняли другие, более важные. Чтобы создать высокую мотивацию, руководитель должен создать условия для удовлетворения потребностей. Иными словами, руководитель должен превратить работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации потребностей конкретного человека [67].

Мотив – осознанное внутреннее побуждение к активности, то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком.

Стимул – объективное явление, действующее на человека извне и вызывающее ответную реакцию. Стимулом обозначается что-то внешнее, реагируя на которое сотрудник реализует то поведение, которое от него ожидается. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом *стимулирования*. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование отличается от мотивирования тем, что является одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование человека. У мотивации совсем другой механизм – актуализируется потребность, которая выступает двигателем и активизатором действий человека [67].

Таким образом, высокая мотивация персонала – важнейшее условие успеха организации. Ни одно предприятие не может преуспеть без настроя сотрудников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности в конечных результатах. Поэтому в настоящее время наблюдается всплеск интереса руководителей к изучению психологических аспектов поведения человека на рабочем месте. Именно в сфере психологии следует искать побудительные силы, заставляющие сотрудников работать с полной самоотдачей в интересах организации. Значение мотивации велико, однако не все руководители понимают, как может быть использован этот огромный резерв повышения эффективности деятельности организации [67].

10.2. Концепции мотивации исполнительской деятельности

Выделяются *три основных подхода* к общей трактовке природы мотивации работника, к пониманию того, на какой основе должна реализовываться функция мотивирования. Эти теории получили условное обозначение «теория X», «теория Y» и «теория Z» (Д. Макгрегор, О. Шелдон, У. Оучи) [13].

«Теория X» базируется на следующих положениях:

- людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе; она не является для них мотиватором, и при возможности они стараются ее избежать;
- в силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать их, в том числе — держать под угрозой наказания;
- «среднему человеку» присуще стремление избежать ответственности и желание, чтобы им руководили;
- люди мотивируются в основном экономическими потребностями и будут делать то, что дает им наибольшую экономическую выгоду;
- люди изначально пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать.

«Теория Y», как своеобразный противовес «теории X», основывается на совершенно иных тезисах:

- людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы; это так же естественно, как отдыхать или играть;
- контроль и угроза — не единственные средства мобилизации усилий; человеку свойственны самоконтроль и саморуководство;
- цели деятельности, а не только вознаграждение мотивируют работу людей;
- человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе;
- само содержание труда и интерес к нему также выступают мотиваторами деятельности;
- люди в основном мотивируются социальными потребностями и стремятся проявлять свою индивидуальность.

«Теория Z» в значительной мере является развитием «теории Y» с учетом современного (особенно японского) опыта менеджмента. В ней формулируются принципы максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;

- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы; создание духа доверия;
- особое внимание к социальным контактам исполнителей по горизонтали, т. е. к неформальным связям.

Эти три теории задают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. В связи с этим в теории управления принято считать, что выбор той или иной из них руководителем определяется общим стилем его деятельности. Так, авторитарный (директивный) стиль базируется на «теории X»; демократический – на «теории Y», партисипативный (соучаствующий) – на «теории Z».

Большое значение для раскрытия системы мотивов трудовой деятельности, для организации функции мотивирования имеет двухфакторная теория Ф. Герцберга. Согласно данной теории, все основные мотивы должны быть подразделены на две отличные друг от друга группы – на *факторы гигиены* и *факторы-мотиваторы*.

Суть первых состоит в том, что они уменьшают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе не способны повысить степень его удовлетворенности ею. Эти факторы содействуют мотивированию не прямо, а косвенно – через снятие неудовлетворенности. К числу таких факторов Ф. Герцберг отнес, например, условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов, регулярное информирование о состоянии дел в организации. Если все они находятся на приемлемом уровне, то неудовлетворенность не возникает.

Этого, однако, недостаточно для обеспечения мотивирования, поскольку удовлетворенность от работы непосредственно определяется факторами-мотиваторами. К ним относятся: возможность достижения успеха в работе, возможность и реальность продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, наличие высокой степени ответственности, возможность повышения уровня профессиональной компетентности, сложность

и интересность работы, разнообразие и гибкий темп работы, участие в планировании работы и др.

В целом факторы гигиены соотносятся с условиями работы, со средой, в которой она реализуется; факторы-мотиваторы — с самим характером, сущностью и содержанием работы.

Теории X, Y, Z, а также концепция Ф. Герцберга в значительно большей степени направлены на характеристику содержания мотивации *исполнительской* деятельности. Поэтому они наиболее важны для анализа функции *мотивирования*. Наряду с ними существуют и иные теории мотивации деятельности. Они, однако, связаны уже не только с мотивацией исполнительской деятельности, а непосредственно с мотивацией управленческой деятельности.

Основные теории мотивации принято разделять на две группы — *содержательные* и *процессуальные*. В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей, их профессиональной деятельности. Рассмотренные выше концепции относятся к содержательным теориям. К ним можно отнести также концепцию иерархии мотивов А. Маслоу; теорию мотивации достижения Дж. Аткинсона и Д. Макклелланда. В процессуальных теориях раскрывается то, по каким закономерностям организовано целостное мотивированное поведение с учетом взаимодействия мотивов с другими процессами — восприятием, познанием, коммуникацией. То есть поведение человека определяется не только существующими потребностями и мотивами, но зависит также от восприятия и понимания им ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения (теория ожидания Виктора Врума; теория справедливости Стейси Адамса; мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера; теория трудовых инвестиций; концепция трудового вызова).

Обобщая концепции мотивации исполнительской деятельности, выделим принципы, лежащие в основе трудовой мотивации исполнителя.

1. *Полимотивированность трудового поведения*

На поведение сотрудника может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого поможет руководителю, с одной

стороны, так воздействовать на мотивацию подчиненных, чтобы они работали эффективно и с желанием, а с другой – избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, что связано с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

2. Иерархическая организация мотивов

Значимость определенного мотива и его место в иерархии могут меняться в зависимости от ситуации. Создавая систему стимулирования труда, необходимо учитывать, что разные категории персонала имеют разную иерархию трудовых мотивов, что определяет разную степень их чувствительности к одним и тем же стимулам.

3. Компенсаторные отношения между мотивами

Недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой заработной платы. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может быть компенсирована возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы. Однако по истечении определенного времени компенсаторный потенциал данного мотива может утратить свою силу.

4. Принцип справедливости

Предполагает оценку справедливости совершаемых обменов в организации: сопоставление того, что человек дает организации и что получает взамен. Работники стараются изменить те деловые взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. При этом работник сравнивает вклад, который он внес в работу подразделения (организации), и то, что он получил взамен; сравнивает себя с другими работниками и то, что получили они.

5. Принцип подкрепления

Поведение или действия человека имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действо-

вать подобным образом. Если же последствия будут негативными, то человек постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий в будущем.

В общем виде принцип подкрепления реализуется в трех формах:

- 1) люди продолжают такое поведение и действия, которые вознаграждаются;
- 2) люди прекращают такое поведение и действия, которые влекут за собой наказание;
- 3) люди не склонны проявлять такое поведение и такие действия, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания.

Вознаграждение при этом называют позитивным подкреплением, а наказание – негативным. Само подкрепление может быть как внешним (благодарность, премия, получение льгот и т. п.), так и внутренним, идущим от самого человека (чувство удовлетворенности, гордость достигнутыми успехами и др.).

10.3. Мотивация деятельности руководителя. Понятие внутренней мотивации

Рассмотрим понятия внешней и внутренней мотивации.

Длительное время в психологии доминировали так называемые результативные подходы к изучению мотивации, заключающиеся в вопросе, почему человек трудится. Как правило, ответом являлось положение о желании получить результат, а через него вознаграждение (внешняя мотивация). Однако в 20-е гг. XX в. американские ученые Р. Вудвортс и Р. Уайт показали, что человеческому организму, помимо этих результативных потребностей, присуща и врожденная *потребность функционировать*, то есть видеть, слышать, чувствовать, испытывать возбуждение, действовать, стремиться к чему-либо и т. д. Эта потребность приводит к активности, которая выполняется не ради какого-либо результата, а ради самого процесса деятельности. Такая побудительная сила получила название *внутренней мотивации*: ее источник находится внутри самой деятельности. Все это заставляет различать два вида систем мотивации: системы *внешней и внутренней мотивации*. Высокая мотивированность может быть достигнута лишь в случае реализации обеих этих систем.

Система внутренней мотивации имеет ряд особенностей: стремление к новизне и к двигательной активности, стремление к эффективному и экономичному освоению мира, стремление к самодетерминации (потребность ощущать себя причиной своего поведения, быть хозяином себя и своего поведения) и к самоактуализации.

Таким образом, система внутренней мотивации лежит в основе тех потребностей, которые соответствуют высшим уровням в их общей иерархии. Такие внутренние мотивы, как самоактуализация, самоутверждение, наиболее характерны для управленческой деятельности. Высокий уровень развития этих мотивов часто определяет выбор личностью управленческих видов деятельности. Для лиц с развитой внутренней мотивацией характерен интерес к самому процессу деятельности, а не только к результатам.

Снижение или разрушение внутренней мотивации может происходить в результате дисбаланса между внешними и внутренними мотивами и стимулами. Например, внешнее вознаграждение не вполне пропорционально объективно достигаемым результатам или превышает их. Снижение внутренней мотивации возможно и при ослаблении внешних мотивов и стимулов. Интерес к работе может падать в том случае, когда реально получаемые результаты работы систематически не подкрепляются должным образом через удовлетворение внешних мотивов.

Теория двух мотивационных систем показывает, что наибольший уровень мотивированности в работе может быть достигнут лишь при условии адекватного использования обеих мотивационных систем, то есть оптимального сочетания внешних и внутренних стимулов, мотивов.

Подобная картина наблюдается и в отношении к мотивации деятельности самого руководителя. Так, доминирование одной из двух мотивационных систем тормозит другую, «выключает» ее, а в итоге общая мотивация снижается. Например, явление погони за результатом любой ценой, власти как самооценности и др. Снижение мотивации приводит к снижению качества работы и к снижению удовлетворенности от нее.

Рекомендуется использовать приемы самомотивирования по поддержанию высокой мотивации.

1. Стремиться к целям, но жить сегодняшним днем. Какие бы большие и далекие цели ни ставил перед собой человек, ему не следует забывать о сегодняшнем дне, поскольку настоящая жизнь всегда присутствует только здесь и сейчас.

2. Взять на себя основную ответственность за свою мотивацию к жизни. Чем в большей степени человек ощущает себя причиной своего поведения, чем более он самодетерминирован, тем выше его мотивированность и удовлетворенность.

3. Найти новые решения старых проблем.

Мотивация к работе – лишь часть мотивации к жизни. Только одна мотивационная линия личности, замыкающаяся исключительно на профессиональной сфере, – рискованная и не всегда продуктивная установка. Эта установка характерна для так называемых трудоголиков и нередко проявляется в «неврозе выходного дня». Как отмечает в связи с этим А.Н. Леонтьев, «...даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной... Мотивационная сфера личности всегда является многовершинной» [цит. по: 33]. Соответственно, поддержание разносторонней мотивации является средством самомотивирования и средством профилактики развития мотивационных кризисов в профессиональной деятельности руководителя.

10.4. Основные подходы к реализации функции мотивирования

В настоящее время существует два основных подхода к организации функции мотивирования – *комплексно-методический* и *адаптационно-организационный*.

Первый из этих подходов включает комплекс четырех основных групп методов: 1) экономические методы, 2) целевой метод, 3) метод проектирования и перепроектирования работ (обогащение труда), 4) метод соучастия – вовлечения работников (партиципативный метод).

Комплексно-методический подход

1. ***Экономические методы.*** Все они основаны на системе основополагающих *принципов* организации материального вознаграждения за исполненную работу и состоят в следующем:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих правил организации системы стимулирования;
- опора на обоснованную и справедливую систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы;
- разумные нормативы работ;
- поощрение должно четко увязываться с результативностью;
- измерению и вознаграждению должны подлежать все виды работ и обязанностей;
- простота системы стимулирования;
- упор должен делаться на качество работы;
- увязка вознаграждения и результативности во времени;
- создание в большей степени атмосферы сотрудничества, нежели конкуренции;
- вознаграждение за стимулированные, а не за приемлемые уровни результативности;
- действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в выявление целей в области повышения производительности;
- контроль за нормативами;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- гарантированные часовые ставки или уровень заработной платы;
- стимулирование дополнительных работ;
- гарантия работы;
- прогнозы объема работ на перспективу и их доведение до исполнителей.

Наряду с ними существует еще три общих экономических правила мотивирования.

Первое: размер премий как одного из наиболее распространенных средств мотивирования не должен быть менее 30 % заработной платы. В противном случае она становится неразличимой и утрачивает свою стимулирующую роль. *Второе:* эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с иными – прежде всего социально-психологическими – методами мотивирования. *Третье:* следует избегать ошибки слишком далеких материальных выгод. Например, метод отчислений в пенсионный фонд практически не оказывает влияния на текущую мотивацию.

2. **Целевой метод.** Придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации. Большой мотивирующей силой обладают обычно более трудные цели, нежели легко достижимые. Психологическим механизмом, объясняющим этот феномен, является то, что трудная цель рассматривается человеком как вызов его способностям, убежденность в возможности ее достижения и повышает самооценку им своих возможностей и собственной значимости.

3. **Метод проектирования и перепроектирования работ** (обогащение труда). Проектирование работ предполагает организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель перепроектирования работы состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования уже существующей ее организации. Одним из главных правил перепроектирования является привлечение работника к участию в планировании работы. Данный метод опирается на психологические закономерности обогащения (расширения) труда. Богатой в мотивационном отношении работе присущи такие черты, как:

- ответственность: работник отвечает за результативность;
- достижения: работник считает, что он выполняет важную работу;
- контроль над ресурсами: работа предполагает контроль исполнителя над расходом ресурсов;
- обратная связь: наличие своевременной информации о результатах работы;
- профессиональный рост: возможность повышения уровня квалификации;
- условия труда: возможность контроля работника над условиями труда.

4. **Метод вовлечения работников (партиципативный).** Основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации труда и управления им. Исполнитель перестает быть при этом только пассивным объектом управленческих воздействий и становится активным участником — субъектом управления. В результате повышаются активность, ини-

циативность, мотивация и ответственность. В процедурном плане этот метод требует соблюдения следующих условий:

- предоставление работнику права голоса при решении проблем;
- консультации, поиск согласия;
- согласие с окончательным решением;
- целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;
- совместное принятие решения;
- действенное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и определение соответствующих действий;
- возможность создать надлежащие условия и установки;
- наличие механизма для улучшения сотрудничества с администрацией.

Адаптационно-организационный подход

Специфика адаптационно-организационного подхода состоит в том, что система мотивирующих воздействий как бы распределяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптации и кончая завершающими этапами профессиональной карьеры. Данный подход предписывает следующие мотивирующие средства и правила.

1. Фактором огромного мотивирующего значения является первое впечатление работника об организации в момент *приема на работу*. Поэтому общим является правило, согласно которому в целях обеспечения высокой и стабильной мотивации необходимо соответствующим образом организовать первые дни и даже часы пребывания работника в организации.

2. Вторая группа методов обеспечения и сохранения высокой мотивации соотносится с этапом *первичной адаптации*. Это предоставление щадящего режима работы, более мягкие критерии оценки, институт опеки и наставничества и др.

3. Наличие *перспектив* у работника, включаемого в организацию, – профессиональных, социальных, статусных, карьерных (наличие перспективы в работе).

4. На зрелых стадиях профессиональной карьеры с достижением высокого уровня профессиональной компетентности на первый план должна выходить система партисипативных методов обеспечения мотивации. Еще одним средством мотивирования является обеспечение эластичности рабочего времени (предоставление работнику частичного права *самому планировать* свое рабочее время).

В адаптационно-организационном подходе большая роль отводится методу информирования о результатах работы. Потребность в информации о качестве работы является самостоятельным стимулом для ее осуществления. С информированием связана практика недирективных консультаций, цель которых — устранение негативных последствий от отрицательных результатов работы, не оправдавшихся мотивов и возникающего в силу этого состояния фрустрации. Умение выслушать подчиненных очень ценно, так как возможность выговориться часто позволяет яснее увидеть и оценить ситуацию.

В связи с общей организацией функции мотивирования важным является вопрос соотношения *позитивных* и *негативных* мотивационных факторов (антимотивов). Существуют очень большие *индивидуальные различия* в чувствительности к положительной и отрицательной стимуляции, а также в субъективном отклике на нее в плане изменения производительности. Выделены два типа людей в зависимости от этого качества. Первые более чувствительны к положительному мотивационному управлению: они быстрее и сильнее реагируют на похвалу и дают более высокий прирост в результатах в ответ на нее. Вторая группа более чувствительна к отрицательному мотивационному управлению, быстрее и сильнее реагирует на наказание (или его возможность) и дает больший прирост в результатах в ответ именно на него. Одновременно первая группа более склонна к развитию состояний фрустрации, ступора при негативном (наказывающем) стиле мотивирования. Вторая же группа, понимая только язык угроз и наказания, может быть слабо чувствительна к положительным стимулам. Эти индивидуальные особенности должен учитывать руководитель при осуществлении функции мотивирования. В целом более эффективным является положительное мотивационное управление. Наиболее негативный

вариант — отсутствие как положительного, так и отрицательного мотивирования (полное невнимание).

Новейшей тенденцией в американских организациях в мотивации работников является *наделение властью* — передача рядовым сотрудникам дополнительных властных полномочий. Данная практика позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует творческому труду, когда работники самостоятельно принимают решения о методах выполнения рабочих заданий. Наделение властью сотрудников означает, что они получают в свои руки четыре «символа освобождения»: информацию, знания, власть и вознаграждение. То есть работники получают информацию о деятельности компании; обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей компании, и достаточной для принятия самостоятельных решений властью. Уровень вознаграждения работников определяется результатами деятельности компании. В организациях, в которых работники имеют широкие властные полномочия, вознаграждение зачастую зависит от первичных результатов деятельности.

Достаточно большой мотивационный потенциал содержится также в формах реализации еще одной управленческой функции — *контрольно-коррекционной*. Он реализуется через соблюдение специальных правил корректирующего поведения.

Таким образом, функция мотивирования значимо реализуется в ходе всех иных управленческих функций. В частности, мотивационные аспекты очень важны при реализации одной из функций управления — коммуникативной (см. [прил. 5, 6](#)).

Краткие выводы

Эффективность деятельности организаций во многом зависит от степени мотивированности работников. Высокая мотивация персонала — важнейшее условие успеха организации. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций, например недостатки в планировании или в организации деятельности. Задача функции мотивирования в управленческой деятельности заключается в выявлении, понимании, создании, поддержании

и развитии мотивации работников различными материальными и нематериальными способами.

Раскрытие содержания функции мотивирования тесно связано с проблемой *мотивации трудовой деятельности* в целом. *Мотивация* человека к деятельности – это совокупность внутренних и внешних причин психологического характера, которые побуждают человека к деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Среди концепций мотивации исполнительской деятельности основными традиционно считаются «теория X», «теория Y» и «теория Z». Эти три теории задают различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Так, авторитарный стиль деятельности руководителя базируется на «теории X»; демократический – на «теории Y», партисипативный (соучаствующий) – на «теории Z».

Различают системы внешней и внутренней мотивации. Высокая мотивированность личности может быть достигнута лишь в случае реализации обеих этих систем. Система внутренней мотивации имеет ряд особенностей: стремление к новизне и двигательной активности, к эффективному освоению мира, стремление к самодетерминации и самоактуализации. Высокий уровень развития внутренних мотивов часто определяет выбор личностью управленческих видов деятельности.

Снижение или разрушение внутренней мотивации может происходить в результате дисбаланса между внешними и внутренними мотивами и стимулами. Наибольший уровень мотивированности в работе может быть достигнут лишь при условии адекватного использования обеих мотивационных систем, то есть сочетания внешних и внутренних стимулов.

Комплексно-методический подход к организации функции мотивирования включает ряд методов: 1) экономические методы (основаны на системе организации материального вознаграждения за исполненную работу); 2) целевой метод (придание целям четкой и ясной формы); 3) метод проектирования и перепроектирования работ (организация трудовых заданий, учитывающая их содержание и мотивацию работников); 4) метод соучастия – вовлечения работников (партисипативный метод).

Адаптационно-организационный подход к мотивированию в организации заключается в том, что система мотивирующих воздействий распределяется по основным фазам трудовой деятельности, начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптации и кончая завершающими этапами профессиональной карьеры.

Важным является вопрос соотношения позитивных и негативных мотивационных факторов (антимотивов). Существуют большие индивидуальные различия в чувствительности к положительному и отрицательному стимулированию. Выделены два типа людей в зависимости от этого качества. Первые более чувствительны к положительному мотивационному управлению. Второй тип более чувствителен к отрицательному мотивационному управлению. Эти индивидуальные особенности сотрудников должен учитывать руководитель при осуществлении функции мотивирования. В целом более эффективным является положительное мотивационное управление.

Вопросы для закрепления материала

1. Какую роль выполняет функция мотивирования в управленческой деятельности?
2. Какие концепции мотивации исполнительской деятельности вам известны?
3. В одной небольшой компании регулярно выбирают работника месяца. Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента перед самым входом. Как теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае?
4. Охарактеризуйте особенности мотивации деятельности руководителя.
5. Охарактеризуйте понятие внутренней мотивации.
6. На какого начальника вы бы предпочли работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в близких связях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей?
7. Исследование, проведенное среди учителей, показало, что двумя самыми важными выгодами они считают чувство, что они выпол-

няют важную работу, и чувство достижения успеха. Какой мотивационной теорией можно объяснить полученный результат?

8. В том же исследовании учителя оценивают свою зарплату и дополнительные льготы как весьма низкие. При всем этом, однако, они продолжают работать. Объясните их поведение, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга.
9. Во многих организациях среди торговых работников проводятся конкурсы и другие развлекательные мероприятия. Делается это для того, чтобы сотрудники, часто сталкивающиеся (в силу специфики работы) с отказами, не вешали нос. Могут ли подобные методы повысить мотивацию торговых агентов?
10. Как вы считаете, будет ли эффективной программа наделения властью, если она не увязана с мотивационной программой оплаты труда, например с участием в прибылях?
11. Какие подходы и методы используют при реализации функции мотивирования?
12. Какими профессионально важными качествами должен обладать руководитель для эффективной реализации функции мотивирования?

Глава 11. Коммуникативная функция в управлении

11.1. Сущность и роль коммуникативной функции

Вся управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и ее отдельных членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь – посредством многообразных контактов членов организации, т. е. в процессе их коммуникации. Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования. Система коммуникативных обменов, подобно кровеносной системе организма, пронизывает все «клеточки» организации, обеспечивая ее жизнедеятельность. В деятельности руководителя она играет важнейшую, но специфи-

ческую роль. Эта специфика состоит в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех других управленческих функций; выступает средством их реализации, а также взаимной координации. Поэтому коммуникативная функция наряду с функцией принятия решения рассматривается в качестве связующего процесса в организациях.

В общем плане коммуникация определяется как любой обмен информацией между людьми. Выделяют три аспекта понятия «коммуникация» 1) коммуникация как *общее явление*, процесс, развертывающийся в организационной системе на всех ее уровнях; 2) коммуникация как непосредственная *практика контактов руководителя* с отдельными подчиненными, их группами, подразделениями организации; 3) коммуникация как особая, специфическая *функция управления*, т. е. как компонент управленческой деятельности. Коммуникативная функция включает три психологических аспекта: коммуникативное *поведение* руководителя, коммуникативные *явления* и коммуникативные *процессы* его деятельности.

Итак, коммуникацию определяют как процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию. Цель данного процесса – мотивирование определенного поведения или воздействие на него. Эффективные управленческие коммуникации связаны с умением слушать и с использованием различных форм обратной связи.

Характеристика содержания коммуникативной функции включает следующие основные направления:

- определение *сущности* и выявление специфики коммуникативной функции;
- анализ основных *видов* и *типов* коммуникаций в организационных системах;
- определение *структурных компонентов* и основных этапов коммуникационного *процесса*;
- характеристику *форм реализации* коммуникативной функции;
- анализ характерных *трудностей* и *ошибок* (барьеров) коммуникативной функции;
- описание *общих* принципов оптимальной коммуникации в управленческой деятельности.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями, индивидами, а также с внешним окружением. *Критерием оптимальности* при этом выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации. Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями. Так, формулировка ясной, четкой и определенной цели организации, а также ее конкретизация на подцели для каждого подразделения сама по себе снимает многие вопросы. Адекватный и детализированный *план*, четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов. Эффективная система *контроля* (понятность подчиненным, гласность, систематичность) устраняет ненужные разговоры, выяснения и конфликты. Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все остальные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Данное обстоятельство указывает на специфичность коммуникативной функции. Специфическая особенность данной функции заключается и в том, что чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется за счет других функций, тем выше ее собственная эффективность. И наоборот, она выходит на первый план, требует от руководителя особого внимания в тех случаях, когда организация дает сбой — работает неэффективно [33].

Тот факт, что через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности, делает понятными данные, согласно которым от 50 до 90 % всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями. Кроме того, 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают неэффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации [33].

11.2. Типы организационных коммуникаций

Существует ряд классификаций типов коммуникаций в деятельности руководителя.

По признаку *ориентации*, направленности коммуникаций руководителя они подразделяются на *внешнеорганизационные* и *внутриорганизационные*. Средства коммуникации со средой многообразны. Это деятельность руководителя по организации рекламы и созданию имиджа организации; по проведению маркетинговой политики на внешнем рынке; его участие в работе вышестоящих инстанций. Особую роль в коммуникациях с внешней средой играет представительская функция. В этом случае руководитель олицетворяет организацию в целом, представляет ее во внешней среде. Участвуя в работе вышестоящих инстанций, он выступает одновременно и как подчиненный.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные коммуникации связаны с обменом информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные – с обменом в пределах соответствующих иерархических уровней. В свою очередь, вертикальные коммуникации делятся на два основных типа – *нисходящие* (приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и др.) и *восходящие* коммуникации – система каналов движения информации снизу вверх (например, оповещения о неблагополучии дел, официальные отчеты и др.). Горизонтальные коммуникации: 1) между паритетными подразделениями организации и их руководителями с целью координации работы; 2) коммуникации между исполнителями. Считают, что вертикальные коммуникации более значимы, поскольку они реализуют главный принцип построения организации – иерархический. Он, однако, всегда синтезирован с другим – координационным принципом, который требует коммуникаций по горизонтали. Лишь через сочетание этих двух принципов и, соответственно, типов обеспечивается коммуникативная функция в целом.

Традиционно коммуникации подразделяются на *формальные* и *неформальные*. Формальные каналы коммуникаций определяются структурой организации, ее основными функциональными целями

и задачами. Неформальные коммуникации – это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов (например, неформальные контакты между рядовыми членами организации, связи между руководителем и подчиненными, неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой). Особая роль среди неформальных контактов принадлежит *слухам*, в значительной степени создающим социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию [33].

По признаку этапа организационного функционирования можно выделить следующие типы коммуникаций: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Все рассмотренные виды и типы коммуникаций можно представить следующим образом (рис. 5).

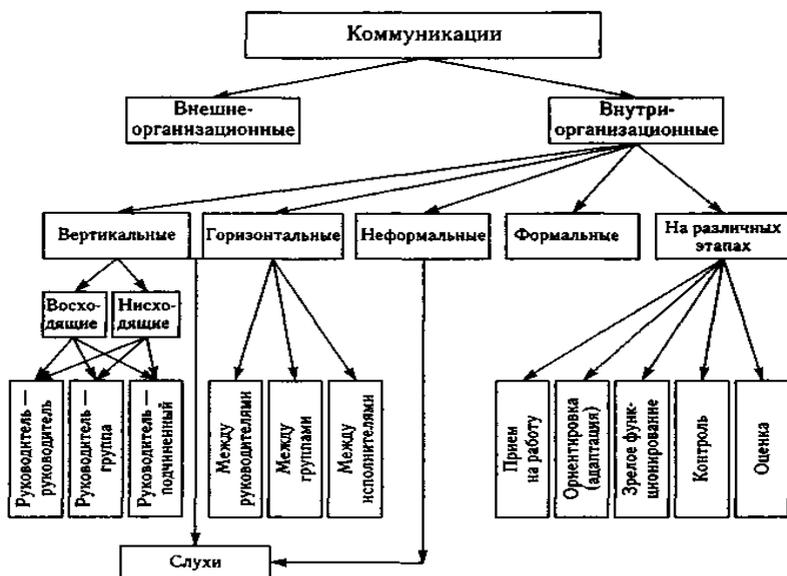


Рис. 5. Типы коммуникаций [33]

11.3. Структура коммуникативного процесса и его барьеры

Реализация руководителем коммуникативной функции представляет собой непрерывную цепь последовательно сменяющихся друг друга, но одновременно – накладывающихся друг на друга шагов – отдельных коммуникативных процессов.

Процесс коммуникации включает семь основных структурных компонентов:

- отправитель – лицо (или группа), являющееся источником сообщения для коммуникативного обмена;
- сообщение – информация, подлежащая передаче получателю;
- получатель – адресат (лицо или группа), которому предназначено сообщение;
- канал коммуникации – средство, с помощью которого происходит передача сообщения;
- «шум» – вся совокупность внешних (из среды) и внутренних помех, искажающих информацию, предназначенную для коммуникации;
- обратная связь – информация от получателя к отправителю, служащая для обозначения степени понятности сообщения;
- коррекция – изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем в целях обеспечения ее понятности получателю.

В своем развертывании процесс коммуникации проходит четыре основных этапа:

- возникновение намерения и формулировка идеи, информацию о которой отправитель затем делает сообщением;
- оформление идеи – кодирование и выбор способа (канала) для ее передачи;
- передача идеи (информации), то есть коммуникативный акт;
- декодирование (расшифровка, понимание смысла) сообщения получателем.

Основные компоненты и этапы процесса коммуникации имеют стабильную последовательность. Благодаря обратной связи и коррекции она приобретает замкнутый – кольцеобразный характер. Благодаря обратной связи обеспечивается контроль за эффективностью коммуникации и возможность повтора «кольца», т. е. всего

коммуникативного цикла в случае неэффективности его первичной реализации.

Трудности и источники ошибок коммуникаций разнообразны, как многообразна сама психика. Их преодоление составляет важную часть коммуникативной функции деятельности руководителя.

Перцептивно-интерпретационные ошибки, обусловленные восприятием. Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с большими различиями или вообще не пониматься и даже активно отторгаться.

Диспозиционные ошибки обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если, например, у руководителя в прошлом опыте сложилась устойчивая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет сложно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию.

Статусные ошибки возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникаторов. Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

Семантические барьеры возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим.

Невербальные барьеры связаны с невербальными средствами (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т. д.), являются более многозначными, нежели вербальные. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

Неэффективная обратная связь является одним из источников ошибок коммуникаций.

Плохо сформулированное сообщение. Туманность распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы и т. д. — очень распространенные причины ошибок коммуникаций.

Потери информации в коммуникативных циклах: 1) коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным — в этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери; 2) нисходящие вертикальные коммуникации передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда — на еще более низкий уровень и так далее; при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30 % информации.

Фальсификационные ошибки. Например, предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в свете, благоприятном и для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки являются одним из главных источников неопределенности в деятельности руководителя.

Преждевременная оценка. Эта ошибка связана с тем, что слушающий дает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному пониманию всего сообщения.

Ошибки страха. Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним.

Преодоление барьеров коммуникаций — одно из средств повышения эффективности данной функции. Существуют *общие правила и принципы* построения эффективных коммуникаций.

Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она не до конца *понятна самому себе*.

Правило *готовности к непониманию* и допущение за исполнителями права на непонимание требуют от руководителя готовности к дополнительным разъяснениям.

Правило конкретности. Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, без необходимости не пользоваться узкоспециальными терминами, не перегружать сообщение профессионализмами.

Правило контроля за невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходимо также контроль за его формой в той части, которая касается его внешнего сопровождения – мимики, жестов, интонации, позы. Очевидно, что важно не то, *что* говорится, а то, *как* произносит слова сообщения собеседник. Если словесные и невербальные сообщения противоречат друг другу, получатель приходит в недоумение. Как правило, в таких случаях люди в большей степени доверяют не словам человека, а его поведению.

Сильные невербальные сигналы исходят из царящей в офисе руководителя обстановки. Например, как бы вы оценили следующее развитие событий в кабинете вашего руководителя?

1. Он остается за столом, приглашая вас занять место на стуле напротив.
2. Вы и начальник сидите на стульях, но не за рабочим столом, а в удалении, возможно, за журнальным столиком.
3. Вас приглашают присесть в удобное кресло, а руководитель занимает место на диване.

Большинство из нас воспринимают первую ситуацию как недвусмысленный сигнал: «Начальник тут я» или «Я представляю власть». Вторая ситуация может означать: «Мы будем говорить о серьезном деле». Третья характеризуется более домашней и дружественной обстановкой, руководитель как бы приглашает: «Давайте получше узнаем друг друга», «Будем друг другу доверять». Необходимо учиться координировать свои словесные и невербальные сообщения и в то же время быть восприимчивым к посланиям коллег, подчиненных и начальников.

Правило адресата. Необходимо стремиться говорить на языке собеседника, т. е. учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

Правило собственной неправоты. При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной.

Правило места и времени. Эффективность любого сообщения, а в особенности — руководящего распоряжения, резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой оно реализуется.

Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания — одно из основных условий эффективных коммуникаций. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значение. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

Эффективный коммуникатор — это человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, ведет беседу гибко, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает информацию, которую он получит (табл. 6).

К. Дэвис суммировал те требования, которые включены в умение слушать: 1) перестаньте говорить; 2) помогите говорящему раскрепоститься; 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать; 4) устраните раздражающие моменты; 5) сопереживайте говорящему; 6) будьте терпеливы; 7) сдерживайте свой характер; 8) не допускайте споров или преимущественной критики; 9) задавайте вопросы; 10) и снова — «перестаньте говорить!» [цит. по: 19].

Десять ключей к умению слушать

Ключ	Плохой слушатель	Хороший слушатель
1. Слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задаёт вопросы, перефразирует сказанное
2. Находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет возможности, новые знания
3. Не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном
4. Используйте то, что мы думаем быстрее, чем говорим	«Засыпает», если собеседник говорит медленно	Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонациям голоса
5. Будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
6. Оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи
7. Поддерживайте в собеседнике интерес к контакту	Заранее предубежден, начинает спорить	Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позицию другой стороны
8. Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи	Обращает внимание прежде всего на факты	Прислушивается к центральным темам диалога
9. Тренируйте умение слушать	Отсутствие энергии, проявление ложного внимания	Работает, активно использует мимику и жесты, зрительный контакт
10. Тренируйте интеллект	Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных	Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру

Правило обратной связи. Именно обратная связь обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства – политика открытых дверей.

Эффективная обратная связь:

- 1) направлена на изучение действий членов организации;
- 2) конструктивна, благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
- 3) показывает, какие недостатки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
- 4) носит незамедлительный характер;
- 5) основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
- 6) своевременно поступает к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;
- 7) должна быть четкой, чтобы стать понятной получателю.

Коммуникативные барьеры

Источниками коммуникативных барьеров выступают как индивиды, так и организации в целом.

Индивидуальные барьеры

Барьеры в общении между людьми могут быть связаны с различиями в эмоциях и типах восприятия. Например, если человек склонен разделять людей на группы, его мнение будет трудно изменить. Если человек жестко определяет свою позицию еще до начала дискуссии, возможности достижения успеха в коммуникации резко уменьшаются. Более того, люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию.

Проблема может заключаться в неправильном выборе канала или средства коммуникации. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече, а не в письме. Письменные сообщения лучше подходят

для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи.

Коммуникативные трудности часто связаны с семантическими различиями. Семантика — это смысл слов и контекст, в котором они используются. Так, слово «эффективность» для директора фабрики может означать достижение высоких объемов производства, а для специалиста по человеческим ресурсам — удовлетворение работников. Получатель может неправильно понять отправителя, если тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое.

Организационные барьеры

Этот тип коммуникативных барьеров связан с факторами, существующими в организации в целом. Прежде всего это проблема разного статуса и уровня полномочий. Значительное влияние на коммуникации оказывают различия в целях и потребностях отделов. Для производственного отдела главное — показатели производительности, его сотрудники достаточно далеки от интересов работников службы маркетинга. Также коммуникативные потоки могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Организация эффективна только тогда, когда объем коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

Негативное воздействие на эффективность коммуникаций оказывает отсутствие в организации формальных каналов. В компании должны быть адекватные текущей ситуации восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в различных формах: опросы работников, политика открытых дверей, информационные письма, записки, специальные команды, даже учреждение специальных связующих должностей. Отсутствие формальных каналов означает отсутствие в организации коммуникаций как таковых.

Преодоление коммуникативных барьеров

Менеджмент должен создать такую организационную структуру, которая будет стимулировать позитивные, эффективные коммуникации, что требует как индивидуальных навыков, так и организационных действий.

1. Наиболее важным индивидуальным коммуникативным навыком является умение слушать. Слушать активно — значит, задавать

вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Слушать активно – значит, обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения.

2. Для передачи собственных сообщений необходимо выбирать подходящие каналы. Сложное сообщение требует использования емкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте.

3. Отправитель и получатель должны стараться понять точку зрения другой стороны. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение.

11.4. Коммуникативное поведение руководителя

Сферу коммуникативного поведения руководителя подразделяют на несколько основных видов: *параллельные коммуникации*, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач; *беседы* (индивидуальные и коллективные) и *переговоры*; организация и проведение *деловых совещаний*; *публичные выступления* руководителя; речевые *исполнительские действия* как форма непосредственного воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности. Существуют и иные формы коммуникации – невербальные (мимика, пантомимика) и письменные коммуникации. Каждый из этих видов коммуникации предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Требования к общей культуре речи. Важнейшим среди них является требование соблюдения *лингвистических норм*: грамотное произношение слов, корректное построение отдельных фраз, умение логически правильно выстроить высказывание, связность речи, запрет на употребление ненормативной лексики, оптимальный подбор слов среди ряда синонимов, адекватная артикуляция в произношении, недопустимость слов-паразитов, соблюдение плавности речи, ее оптимальный темп и др.

Требование *информационной насыщенности сообщения*: объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него.

Эффективные коммуникации требуют *лаконичности и структурной простоты* построения фраз. Лаконизм — это не только краткость, но и грамотное построение высказываний. Следует избегать сложносочиненных и сложноподчиненных фраз, а также сложных грамматических оборотов.

Любое высказывание осуществляется на том или ином *эмоциональном фоне*. Отсутствие эмоциональной окраски, так же, как и ее гипертрофирование, — ошибки речи. Аналогичное требование предъявляется и к *сочетанию вербальных и невербальных* средств коммуникации.

Одним из важнейших требований культуры речи выступает ее *адекватность особенностям адресата* — того, к кому она обращена. Его реализация предполагает учет говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценностных ориентаций и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Способность говорить «на разных языках» — в зависимости от специфики адресата — важное умение руководителя, которое является одним из условий его коммуникативной компетентности. Она выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности.

Общие коммуникативные правила:

- *устанавливать контакт* с самых первых этапов беседы или переговоров. Хорошим средством для этого является, например, умение заставить собеседника в самом начале контакта сказать «да», согласиться с вами;
- *тщательная предварительная подготовка* к разговору: четкое понимание своих целей, характеристик собеседника, а также общей тактики своего поведения во время него, подбор соответствующих аргументов;
- наличие выработанной заранее *собственной позиции*;

- стараться меньше говорить, а больше слушать. Нельзя перебивать собеседника;
- относиться к собеседнику или партнеру с *уважением*, проявлять *внимание* к собеседнику: стараться во время беседы смотреть на него, задавать подчеркивающие внимание к собеседнику вопросы;
- не делать *поспешных выводов*, особенно если собеседник еще не до конца изложил свою точку зрения;
- не занимать в процессе беседы *оборонительно-пассивную позицию*; стараться быть не ведомым, а ведущим, т. е. активно влиять на содержание и характер беседы;
- стараться без необходимости *не вступать в спор*;
- помнить о последствиях, к которым явно или косвенно приведет беседа.

Все эти требования сохраняют свою актуальность и в ходе деловых совещаний (см. [прил. 7](#)).

Краткие выводы

Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из главных средств обеспечения целостности и функционирования организации. Коммуникативная функция встроена в реализацию и координацию всех других управленческих функций. В связи с этим коммуникативная функция наряду с функцией принятия решения рассматривается в качестве связующего процесса в организациях.

Коммуникация – это процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию. Эффективные управленческие коммуникации связаны с умением слушать и с использованием различных форм обратной связи. Критерием эффективности коммуникативной функции в системе управления является то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на вертикальные и горизонтальные, нисходящие и восходящие, формальные и неформальные.

Трудности и источники ошибок коммуникаций разнообразны. Их преодоление составляет важную часть коммуникативной функции деятельности руководителя. Одно из основных условий эффективных коммуникаций – правило активного и конструктивного слушания. Эффективный коммуникатор – это человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, ведет беседу гибко, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает получаемую информацию. Обратная связь как наиболее важный элемент коммуникации обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания.

Коммуникативные барьеры в общении могут носить как индивидуальный характер (связаны с личностными особенностями общающихся), так и организационный (например, отсутствие в организации формальных каналов передачи информации).

Различные формы деловой коммуникации – устные (беседы, переговоры, деловые совещания, публичные выступления), невербальные и письменные – предъявляют специфические требования к речевому поведению руководителя.

Вопросы для закрепления материала

1. Какую роль выполняет коммуникативная функция в процессе управления организацией?
2. Какие типы коммуникаций существуют в деятельности руководителя?
3. Охарактеризуйте структуру коммуникативного процесса.
4. Что понимают под коммуникативными барьерами?
5. Какие виды коммуникативных барьеров вам известны?
6. Как вы думаете, какие барьеры возникают на пути восходящих коммуникаций?
7. Некоторые руководители высшего уровня отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются в личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?

8. Почему «выходы в народ» оцениваются как эффективный коммуникативный канал?
9. Что важнее для менеджеров – умение корректно выражать свои мысли или навыки активного восприятия?
10. Перечислите основные правила и принципы построения эффективных коммуникаций.
11. Какими профессионально важными качествами должен обладать руководитель для эффективной реализации коммуникативной функции?

Глава 12. Функция контроля

12.1. Сущность и роль контрольной функции в управленческой деятельности

В обыденном сознании контроль ассоциируется с проверкой, т. е. трактуется узко. В действительности контроль – это атрибут любой системы управления, необходимое средство и механизм обеспечения эффективности ее функционирования. Он не сводится лишь к какому-либо одному этапу управленческого цикла, например к заключительному (проверочному), а встроено во все управленческие функции, обеспечивая их реализацию и возможность перехода от одних функций к другим. Особенно тесно связана функция контроля с планированием и целеполаганием. Обычно контроль наиболее выражен в конце реализации той или иной управленческой функции. Он позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое.

Контроль не сводится к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а включает средства и механизмы их исправления. Последнее обеспечивается за счет тесно связанной с контролем *коррекционной* функции. Играя важную самостоятельную роль и обладая рядом специфических черт, процесс коррекции все же неразрывно связан с общей функцией контроля. Он выступает и этапом, и свойством, и требованием к активному и действенному контролю. В связи с этим указанные процессы рассматриваются в рамках одной – объединяющей их функции – функции контроля и коррекции.

Понятие контроля включает следующие основные аспекты:

- контроль как необходимый атрибут систем управления, как *общий принцип*, позволяющий им достигать своих целей;
- контроль как необходимый *компонент деятельности* всех подразделений и членов организации, обеспечивающий ее эффективность и согласованность с общими целями организации;
- контроль как специфическая прерогатива определенных *специализированных подразделений* организации и отдельных лиц, на которых возложены обязанности контроля за функционированием организации;
- контроль как аспект *деятельности руководителя*, связанный с созданием указанных структур и руководством ими;
- контроль как непосредственная обязанность руководителя, реализующаяся в его индивидуальной деятельности, в том числе – в системе личных, непосредственных взаимодействий с другими членами организации (как с руководителями соподчиненных уровней, так и с рядовыми исполнителями).

Организационный контроль – систематический процесс, посредством которого управленцы регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Эффективный контроль предполагает, что руководители (или работники) планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях, и в случае необходимости предпринимают корректирующие воздействия.

Установление действенного организационного контроля требует от управления интеграции контроля с концепциями стратегического планирования. Если контроль ограничивается мониторингом внутренней деятельности, повышается вероятность того, что он окажется неспособным помочь организации в достижении ее стратегических целей. Значение взаимосвязи стратегии и контроля возрастает в связи с тем, что стратегия способна отражать возникающие во внешней среде угрозы и возможности.

12.2. Виды контроля. Этапы процесса контроля

Можно указать следующие виды контроля:

1. *Опережающий* (предварительный) – состоит в том, чтобы предвидеть и прогнозировать будущее функционирование; чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок, неблагоприятных ситуаций; направлен на три сферы – человеческие, материальные и финансовые ресурсы. Первая предполагает эффективный подбор кадрового состава; вторая – определение предварительных критериев качества ресурсов; третья – разработку бюджета. Предварительный контроль осуществляется реализацией выработанной на этапе планирования системы правил. Они выступают в качестве ориентиров, а частично – критериев для всех иных типов контроля.

2. *Текущий* контроль реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и обычно приурочивается к концу любой технологической фазы процесса организационного функционирования. В нем наиболее полно воплощается уже отмеченный *принцип обратной связи*, который позволяет не только оценить качество работ, но и внести в них срочные коррективы и тем самым содействовать достижению целей.

3. *Заключительный* контроль осуществляется после окончания определенных видов работ. На его основе окончательно решается вопрос об их качестве, и от него зависят разные оценочные процедуры; решение вопросов наказания – поощрения, а также организация стимулирования и мотивирования. Следовательно, он выполняет важную *мотивирующую* функцию.

4. *Частичный* (выборочный, локальный, точечный) – затрагивает лишь некоторые, как правило, наиболее важные технологические операции и звенья; касается лишь отдельных аспектов организационной деятельности.

5. *Полный* (общий, глобальный) – контролю подвергаются все основные действия исполнителей, все показатели деятельности и все подразделения управляемой системы. Он удовлетворяет основному организационному правилу контроля, согласно которому контроль должен быть всеобъемлющим. Однако затраты на контроль приходится учитывать как важную статью издержек и соизмерять

ее с итоговой эффективностью деятельности организации. Это ставит вопрос о необходимости рациональной пропорции – компромисса между затратами на контроль и степенью его полноты. Одним из средств, используемых для этого, является особая форма контроля – *стратегический контроль*. То есть контролировать не все, а лишь определенные стратегические пункты, которые дают сведения о других, более локальных видах работ в организации. Контролируя эти стратегические пункты, руководитель будет одновременно контролировать и все иные аспекты деятельности организации.

6. *Выборочный* (случайный) – как правило, неожиданный для проверяемого.

7. *Плановый* контроль – предусматривается заранее разрабатываемым планом контрольных мероприятий и проверок, который доводится до сведения подчиненных.

8. *Индивидуальный, групповой либо общеорганизационный*.

9. По *направленности* контроль дифференцируется на *результативный* и *процессуальный*. В первом случае определяется мера достижения поставленных целей, а во втором контролируется и сам процесс их достижения.

10. По степени *строгости* выделяют также два типа контроля – *количественный* и *качественный* (экспертный). Если работа предполагает наличие количественно выразимых нормативов, то именно они должны использоваться в качестве контрольных ориентиров и контроль приобретает вид количественного оценивания. Если работа такова, что ее эффективность трудно или невозможно измерить, проводится качественная оценка посредством метода экспертирования.

Этапы процесса контроля

В процессе контроля можно выделить три обязательных этапа.

1. *Этап разработки стандартов исполнения и определения оценочных критериев* является продолжением и завершением фазы планирования. На нем устанавливаются два типа оценочных критериев – *ориентиры по содержанию* (качеству, производительности) и *ориентиры по времени*. Главными требованиями данного этапа являются согласованность критериев с общеорганизационными целями, их реалистичность и ознакомление с ними исполнителей.

2. *Сопоставление реальных результатов со стандартами (критериями)*. Отклонения существуют практически всегда, однако они могут быть либо допустимыми, либо нет. Поэтому возникает проблема выработки не столько стандартов, сколько определенных границ их допустимых вариаций (диапазона стандартов, допусков). В связи с этим в теории управления сформулирован *принцип исключения*: система контроля должна срабатывать при обнаружении не всех, а только недопустимых отклонений от стандартов.

3. *Реализация действий, которые определяются сопоставлением результатов со стандартами (осуществление коррекционных мероприятий)*. Они группируются в пять основных типов.

В случае отсутствия отклонений или их нахождения внутри допустимого диапазона отпадает необходимость в каких-либо дополнительных — корректирующих — действиях. Однако даже само их отсутствие для исполнителя важно, так как является показателем эффективности его работы, стимулом к ней и фактором неявного поощрения.

Действия, направленные на *устранение отклонений*, т. е. на приведение параметров деятельности в соответствие с установленными ранее стандартами. Общим при этом является правило: чем раньше замечены отклонения, тем менее трудоемкими будут эти действия и тем выше их эффективность.

Действия, направленные на *пересмотр стандартов* и оценочных критериев. Они реализуются в том случае, если выявляется очевидная нереалистичность стандартов, невозможность их массового выполнения средним работником.

Действия, составляющие основу специфического *корректирующего поведения*. Они направлены не на исправление ошибки, а на человека, допустившего ее. При этом руководитель должен опираться на психологические и индивидуальные особенности исполнителей.

Оценочные действия могут быть двух типов: текущая и заключительная оценка. Спектр оценочных действий очень широк и определяется имеющейся у руководителя системой возможностей материального и морального поощрения, а также его властными полномочиями по осуществлению тех или иных санкций.

Этапы традиционного процесса контроля (Р. Дафт)

Традиционная система организационного контроля, предложенная Ричардом Дафтом, предполагает наличие четырех ключевых этапов (рис. 6).

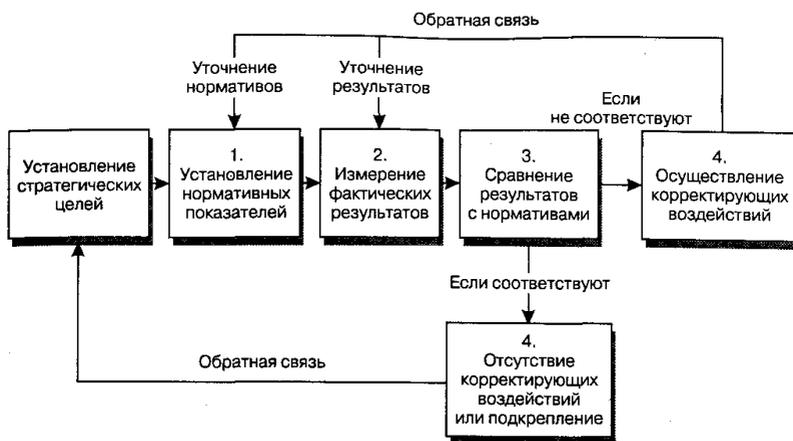


Рис. 6. Этапы процесса контроля [19]

1. Установление нормативных показателей

В рамках общего стратегического плана организации руководители устанавливают отделам конкретные цели, в том числе некие *нормативные показатели*, по которым сверяется организационная деятельность. Например, такие стандарты могут включать уменьшение брака с 15 до 3 %, повышение корпоративного дохода на инвестиции до 7 % или снижение числа несчастных случаев на каждые 100 тыс. рабочих часов. Нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы руководители и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности.

2. Измерение фактических результатов

Многие организации разрабатывают количественные нормативные показатели (ежедневные или ежемесячные). Полученные данные используются для определения размеров вознаграждения сотрудников. Но в большинстве компаний руководители не полагаются исключительно на количественные измерители. Их интересу-

ют успехи сотрудников в продвижении к целям организации, повышение их степени участия в управлении и т. п.

3. Сравнение результатов с нормативными показателями

Третий этап состоит в детальном сравнении фактических результатов деятельности и нормативных показателей. Во многих компаниях целевые показатели указываются непосредственно в компьютерных распечатках вместе с фактическими результатами за предыдущую неделю или год, что упрощает руководителям осуществление сравнения. Когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, надо понимать, что не всегда их сравнение легко осуществимо. Руководители должны подробно анализировать подобные отклонения, что позволяет им понять все факторы, определяющие результаты. Эффективный контроль со стороны руководства предполагает как субъективные оценки, так и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, объективный анализ данных о достигнутых результатах.

4. Осуществление корректирующих воздействий (обратная связь)

За корректирующими воздействиями должны следовать изменения производственной деятельности с тем, чтобы вернуть ее в русло приемлемых нормативных показателей. Традиционный подход к контролю (сверху вниз) предполагает, что для внесения необходимых изменений руководители используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивному труду, перепроектируют технологические процессы или увольняют работников. Современные подходы требуют от руководства совместного с сотрудниками определения корректирующих воздействий. Достижению удовлетворительных результатов способствует установление позитивной обратной связи. В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные показатели. Если отделам организации в течение длительного времени не удастся достичь поставленных целей, руководители могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры непомерно высоки или слишком низки. Возможно, при достижении (превышении) сотрудниками целевых показателей руководство примет решение о необходимости позитивного подкрепления. Например, перевыполнивший плановые задания отдел может быть премирован.

12.3. Подходы к контролю качества

В основе подходов организации к качеству — ее философия контроля. Компании, философия которых предполагает участие сотрудников в управлении, наделение их властью, оказываются перед выбором между традиционным бюрократическим и современным децентрализованным подходами. В большинстве организаций прослеживаются определенные аспекты и бюрократического, и децентрализованного контроля, но многие менеджеры делают акцент на одном из них (в зависимости от корпоративной культуры и собственных предпочтений относительно методов контроля). В целом современные организации постепенно отказываются от прямого иерархического контроля в пользу большей децентрализации, распределения информации и наделения властью сотрудников.

Традиционный бюрократический контроль

Под бюрократическим контролем понимаются использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов. Бюрократический контроль полагается на культурную значимость традиционного контроля сверху вниз и реализуется через административную систему организации, что предполагает установление качественных целей и направленные на их достижение действия сотрудников, регулируемые официальными правилами и положениями. Выделяют следующие важнейшие элементы бюрократического контроля.

Правила и процедуры. Включают стандартные операционные процедуры и политику, определяющие стандарты поведения работников. Правила базируются на организационном опыте и диктуют принятое поведение и стандарты качества выполнения рабочих заданий (к примеру, показатель дефектной продукции не должен превышать 0,5 %).

Управленческие системы контроля. Включают организационные системы, такие как бюджет, финансовая отчетность, системы премирования, операционный менеджмент и управление по целям, обеспечивающие мониторинг и оценку показателей деятельности.

По своей природе они, как правило, являются количественными системами, предусматривающими измерение результатов на суточной и даже часовой базе. Менеджеры несут ответственность за контроль над действиями подчиненных. Контроль со стороны проверяющего подкрепляется его официальной властью.

Отдел контроля качества. В дополнение к властной иерархии власти ответственность за мониторинг выполнения нормативных показателей в таких сферах, как производство, возлагается на отдел контроля качества. Для того чтобы убедиться в соблюдении сотрудниками установленных стандартов качества, контролеры проводят периодические проверки.

Отбор и обучение. Бюрократические методы контроля предусматривают официальный характер отбора и обучения. Предписываются письменно оформляемые тесты, предназначенные для наглядной оценки того, соответствуют ли претенденты критериям найма сотрудников, количественно определяются такие демографические характеристики, как образование и опыт работы, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией. Формализованные процедуры отбора сопряжены с большой бумажной работой.

Технологии. Во-первых, они определяют контроль над рабочим потоком и его темпами. Например, технологии определяют скорость и принятые на сборочном конвейере стандарты действий рабочих. Во-вторых, мониторинг за действиями сотрудников может осуществляться с помощью компьютерных технологий. Такие системы позволяют менеджменту ежедневно получать данные о производительности каждого оператора и каждого отдела.

Децентрализованный контроль

Децентрализованный контроль основывается на ценностях, едва ли не противоположных культуре бюрократического контроля. Сотрудники пользуются доверием менеджмента, а управленческая команда уверена, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них требования. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и дизайне системы контроля.

В условиях децентрализованного контроля новые технологии способствуют наделению сотрудников дополнительной властью, так как предоставляют им доступ к необходимой для принятия решений информации. Доступ сотрудников к необходимой информации и расширение круга их полномочий устраняют необходимость в традиционном бюрократическом подходе.

Децентрализованный контроль обычно реализуется в следующих сферах.

Корпоративная культура. Если организация обладает сильной корпоративной культурой, ценности которой соответствуют ее целям, такая культура оказывается мощным средством контроля. Организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благому. Корпоративные традиции, такие как «Путь Hewlett – Packard» и «Розовый Cadillac Мэри Кей», приобщают сотрудников к соответствующим целям компании ценностям, диктуют им поведение, направленное на решение общих задач [19].

Группы равных. Установление контроля равных приводит к снижению потребности в бюрократическом контроле сверху вниз. Сотрудники находятся под прессом пристального внимания к их действиям тех, кто трудится бок о бок с ними, приверженности командным нормам.

Самоконтроль. Никакая организация не имеет возможности контролировать *все* действия своих сотрудников. Только самодисциплина и самоконтроль удерживают работников в рамках принятых в компании стандартов. Большинство сотрудников привносят в свой труд некую веру в необходимость ее выполнения на высоком уровне качества, желают внести вклад в успех организации и получить взамен адекватное вознаграждение. Чем в большей мере менеджмент способен использовать преимущества самоконтроля, тем больше может снижаться степень жесткости бюрократического контроля. Как правило, наибольший уровень самоконтроля демонстрируют квалифицированные опытные сотрудники, предъявляющие высокие внутренние требования к результатам своего труда. Повышению уровня самоконтроля способствует и наделение

работников дополнительной властью. Доступ к информации и права принятия решений благоприятствуют развитию чувств ответственности, гордости, значимости.

Отбор и социализация наемных работников. Децентрализация контроля предусматривает более тщательный отбор сотрудников организации, разделяющих ценности ее культуры, стремящихся внести вклад в ее успех. При поступлении на работу в компанию *Procter & Gamble* каждый кандидат проходит собеседование с несколькими специалистами, обладающими навыками исследования личностных характеристик (способности к командному труду или отношение к персональной ответственности). Далее следуют целый день собеседований один на один и беседа с группой во время обеда. После того как кандидат принят на работу, он проходит интенсивное обучение, в ходе которого знакомится с ценностями, стандартами и традициями компании. Скрупулезный отбор и социализация новых работников — эффективное средство ознакомления с ценностями, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью [19].

Итак, методы децентрализованного контроля существенно отличаются от традиционных (табл. 7). Ошибочно предполагать, что децентрализованный контроль слабее или представляет собой отсутствие контроля лишь на том основании, что в нем в меньшей степени используются правила, процедуры, надзор. Некоторые специалисты уверены, что децентрализованный подход является более жесткой формой контроля, так как способствует активному участию, вовлеченности в него самих сотрудников. Децентрализация — это волна, несущая в будущее, на гребень которой взбирается все больше компаний, принимающих децентрализацию в качестве составной части сильной корпоративной культуры, побуждающей работников к высокой вовлеченности в процесс труда.

Бюрократические и децентрализованные методы контроля

	Бюрократические	Децентрализованные
Назначение	Подчинение сотрудников указаниям менеджеров	Приверженность наемных работников качеству
Приемы	Правила, системы контроля, иерархия, контролеры, отбор и обучение, технологии	Корпоративная культура, контроль равных, самоконтроль и социализация
Ожидаемые результаты	Минимальные результаты определяются пригодными для измерения стандартами; фиксированные индикаторы	Настрой на высокие результаты, ориентация на динамический рынок
Организационная структура	Громоздкая структура, контроль сверху вниз. Правила и процедуры координации и контроля. Власть должности; отдел контроля занимается мониторингом качества	Простая структура, взаимовлияние. Разделяемые цели, ценности и традиции координации и контроля. Власть знаний и опыта; качество – дело каждого
Вознаграждение	Базируется на достижениях сотрудника в выполнении рабочих заданий	Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками
Участие в управлении	Формальное и узкое (например, с использованием процедур подачи жалоб)	Неформальное и широкое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство

12.4. Элементы эффективного организационного контроля

Вне зависимости от того, фокусируется ли организация на упреждающем контроле или контроле с обратной связью, отдает ли она предпочтение бюрократическому или децентрализованному подходу к контролю качества, контрольная система должна отвечать ряду характеристик, соответствовать потребностям компании и облегчать выполнение организационных задач.

1. *Связь со стратегией.* Система контроля должна не просто измерять текущие или прошлые показатели. *Стратегическая*

направленность контроля требует определения ключевых параметров и аспектов функционирования организации и построения системы контроля на их основе. Она призвана контролировать направление движения организации и должна соответствовать новым стратегиям компании. Программы качества организации обязаны облегчать достижение стратегических целей.

2. *Использование всех этапов контроля.* Этапы контроля включают установление нормативных показателей, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение нормативов и реальных показателей и принятие корректирующих воздействий. Эффективная система контроля предполагает, что организация поднимается по всем перечисленным нами ступенькам. Ошибочно, например, предположение о том, что сотрудники и сами прекрасно осознают ожидания менеджмента. Управленцы должны четко определять плановые нормативы, идентифицировать и анализировать данные о достигнутых результатах. Наличие достоверной информации позволяет менеджерам или сотрудникам предпринять направленные на исправление выявленных недостатков меры.

3. *Принятие участниками.* УТК (управление тотальным качеством) эффективно в той степени, в которой руководству удастся добиться участия в процессе контроля всех членов организации. Чем более сотрудники привержены стандартам контроля, тем более успешной будет система в целом. Система контроля должна мотивировать приверженность сотрудников, а не подавлять ее. Необходимо установление таких стандартов и такой обратной информационной связи, которые имеют для сотрудников смысловое значение.

4. *Баланс объективных и субъективных данных.* Излишнее доверие менеджеров к количественным показателям либо субъективным оценкам чревато дезориентацией. Контроль должен восприниматься как объективный, но количественные данные дают весьма ограниченную картину происходящего. Система контроля должна предусматривать рассмотрение как голых цифр, так и качественных показателей.

5. *Точность.* Нередко направляемые вверх информационные потоки подвергаются цензуре на низших и средних уровнях организации, когда позитивные известия приукрашиваются, а пло-

хие новости приглушаются. Система контроля должна обеспечивать получение руководством организации точной своевременной информации. С другой стороны, сама манера поведения высших менеджеров нередко однозначно сигнализирует подчиненным о характере желаемой руководством информации.

6. *Гибкость*. В ответ на изменения внешнего окружения со временем трансформируются и внутренние цели, и стратегии организации. Система контроля должна быть достаточно гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей и стандартов, возможность реагирования системы контроля на изменения внутри- и внешнеорганизационных факторов.

7. *Своевременность*. Система контроля призвана обеспечивать менеджмент оперативной информацией, что позволяет руководству своевременно реагировать на происходящие перемены. В противном случае корректирующие воздействия могут оказаться бессмысленными.

8. *Ориентация на результат*. Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них, а в достижении общего результата. Поэтому в системе контроля должны быть предусмотрены механизмы компенсации обнаруженных отклонений, независимо от того, касается это технологии или поведения людей. Необходимо отметить одно из наиболее негативных последствий неправильно организованной системы контроля – это поведение, ориентированное на контроль. В этом случае интересы дела отходят на второй план, а на первый выступают контрольные нормативы.

9. *Адекватность содержанию деятельности*. Система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации.

10. *Простота контроля*. Система контроля в этом случае становится понятной – как бы прозрачной для исполнителей. Ее сложность должна быть необходимой и достаточной для обеспечения целей организации, но не более того.

11. *Экономичность контроля*. Определяется как отношение затрат на его реализацию к эффективности получаемых от него дополнительных результатов.

12. *Объективность контроля.* Контроль должен базироваться на объективных (измеримых, количественных) показателях. Он не должен допускать политики множественных стандартов в отношении разных подразделений и (или) членов организации. Оценки и санкции, обусловленные контролем, должны объективно соответствовать его результатам.

13. Контроль *не должен ограничиваться инцидентами.* Контроль – это норма, система постоянных мероприятий, и он не должен носить характер кампании или «тушения пожара».

14. Контроль *не должен быть тотальным.* Есть руководители, считающие, что все то, «что не прошло через их руки», вызывает недоверие. Такая установка на деле приводит к полной блокаде инициативы, самостоятельности исполнителей.

15. Контроль должен быть *открытым*, поскольку скрытый или непонятный контроль демотивирует сотрудников, вызывает негативизм и приводит к отчуждению исполнителей от управленческого аппарата.

16. Контроль должен быть не только негативным, но и *позитивным.* Он должен не только выявлять недостатки, но и обращать внимание на успехи. Это правило в наибольшей мере важно для придания контролю его мотивационной направленности.

17. Необходимость *двустороннего общения* в процессе контроля. Возникающие вопросы должны допускать возможность обсуждения результатов и преодоления непонимания.

Система контроля должна быть адекватна личности руководителя, то есть соответствовать определенному стилю управления.

Краткие выводы

Контроль – это элемент любой системы управления, необходимое средство обеспечения эффективности функционирования организации. Он не сводится лишь к заключительному (проверочному) этапу, а встроен во все управленческие функции. Наиболее выражена функция контроля в конце реализации всего управленческого цикла. Контроль позволяет определить, достигнута цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое.

Контроль не сводится к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а включает средства и механизмы их исправления, что обеспечивается за счет тесной связи с контролем коррекционной функции.

Организационный контроль — систематический процесс, с помощью которого управленцы регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Существуют виды контроля: опережающий (предварительный); текущий; заключительный; частичный (выборочный); полный (общий); плановый; индивидуальный, групповой, организационный; результативный и процессуальный; количественный и качественный (экспертный).

В процессе контроля выделяют основные этапы:

- разработка нормативных показателей (оценочных критериев);
- сопоставление реальных результатов с нормативными показателями;
- осуществление коррекционных мероприятий и обратная связь.

Многие современные организации оказываются перед выбором между традиционным бюрократическим и современным децентрализованным подходами к реализации функции контроля. В целом все больше организаций постепенно отказываются от прямого иерархического контроля в пользу большей децентрализации, распределения информации и наделения властью сотрудников.

Система контроля должна мотивировать приверженность сотрудников стандартам контроля, а не подавлять ее. Необходимо установление таких стандартов и такой обратной информационной связи, которые имеют для сотрудников мотивирующее значение.

В ответ на изменения внешнего окружения со временем трансформируются внутренние цели и стратегии организации. Система контроля должна быть гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей организации и, соответственно, критериев контроля. Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них, а в достижении общего высокого результата совместной деятельности сотрудников.

Вопросы для закрепления материала

1. Федеральная полиция, расследующая аварию на железной дороге, обязана взять на анализ кровь у машиниста поезда. Не целесообразно ли делать такие анализы регулярно на какой-то выборочной основе? Какой тип контроля представляют эти подходы к анализам крови работников железных дорог?
2. Объясните, почему контроль является одной из важнейших функций управления?
3. Как контроль соотносится с другими функциями менеджмента — планированием, организацией и руководством?
4. Назовите основные виды контроля.
5. Опишите четыре этапа контроля. Приведите примеры из собственного опыта организационной работы.
6. Охарактеризуйте взаимосвязь организационного контроля и стратегического планирования.
7. В чем состоят различия между бюрократическим и децентрализованным контролем? Какой из этих подходов, на ваш взгляд, является более предпочтительным?
8. Раскройте содержание философии «управление тотальным качеством».
9. Лозунг всеобщего контроля качества звучит так: «Бремя проверки качества ложится непосредственно на сотрудников». В чем состоит отличие данного подхода от традиционных подходов к качеству?
10. Перечислите элементы эффективного организационного контроля.

Раздел 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ И ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

Глава 13. Психологические особенности личности руководителя

13.1. Профессионально важные качества руководителя

Поскольку управление как особая сфера деятельности все больше алгоритмируется, можно говорить о способностях и квалификации в отношении структурных компонентов управленческой деятельности.

Общей основой развития руководителя как компетентного управленца являются интеллектуальные качества [58]. Основой включения руководителя в организацию как социальный институт становятся *мотивационно-волевые качества*. Эффективное руководство людьми также предполагает *умение общаться и эффективно строить отношения*, т. е. коммуникативные качества. Таким образом, можно выделить три основные группы профессионально важных качеств: *мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные*. Эти качества описываются на трех различных уровнях:

- 1) на уровне задач деятельности руководителя: указывается, в каких классах задач руководитель может быть успешным, например в планировании, разрешении конфликтов и т. п.;
- 2) на поведенческом уровне: описываются паттерны успешного поведения руководителя, например «умеет слушать», «тактичный»;
- 3) на уровне свойств личности (мотивационные, характерологические, интеллектуальные свойства) [56].

Рассмотрим основные группы профессионально важных качеств (ПВК) руководителя.

Мотивационно-волевые качества. К ним относится прежде всего мотивация достижения. Эмпирически выявлено, что руководители фирм с темпами профессионального роста выше среднего отличаются высокой мотивацией достижения и низкой мотивацией при-

соединения. Низкая мотивация присоединения объясняется тем, что руководителя при трудных решениях не должны отвлекать мысли о том, насколько эти решения понравятся окружающим [58].

Деятельность менеджера протекает в условиях значительных психических нагрузок и стресса. Поэтому устойчивость к стрессу рассматривается как важное качество менеджера. В работах И. Бренгельмана сформулирована гипотеза устойчивости к стрессу: инициативное, ориентированное на достижение успеха и эффективное поведение снижает стресс, а неэффективное поведение (беспомощность, ошибки и т. п.) повышает стресс-реакции.

Интеллектуальные качества

Деятельность руководителя в большей степени связана с креативностью, чем с уровнем психометрического интеллекта. Концептуальный уровень работы руководителя, связанный с творческим решением сложных задач, зависит в большей степени от интеллектуальной характеристики, включающей склонность к риску, когнитивную сложность. В соответствии с концепцией когнитивных ресурсов Ф. Фидлера, интеллект и знания руководителя являются когнитивными ресурсами, использование которых зависит от характера управленческой ситуации. В случае отсутствия поддержки со стороны подчиненных основное внимание руководителя переключается с решения организационных проблем на коммуникацию с подчиненными. С точки зрения Ф. Фидлера, прямая связь между интеллектом и успешностью должна обнаруживаться при директивном стиле руководства и отсутствии организационного стресса (руководитель не обременен проблемами взаимодействия с подчиненными) [58].

Коммуникативные качества

Коммуникативные ресурсы менеджера проявляются прежде всего в присущем ему стиле руководства. Предпочитаемый стиль руководства в немалой степени связан с представлениями руководителя о том, кто есть его подчиненный. Существуют различные типологии руководителей, построенные на основании различий в их представлениях о личности человека в организации.

Известны типологическая модель Макгрегора (X- и Y-концепции руководителя), а также типология, включающая три класса представлений:

- человек как пассивный инструмент и объект руководства;
- человек как индивидуум со своими собственными интересами, нуждающийся в мотивировании, партнерстве и помощи в разрешении конфликтов;
- человек как полноправный участник процессов управления, т. е. процессов принятия решений, планирования и инноваций.

«Выживание» руководителя в организации в значительной мере зависит от степени соответствия присущей ему концепции человека представлениям, закрепившимся в организационной культуре. Предпочтение определенного стиля руководства зависит и от характерологических особенностей, например, экстерналы (внешний локус контроля) предпочитают директивный стиль руководства, а интерналы (внутренний локус контроля) – партисипативный стиль.

Среди коммуникативных качеств выделяются важные для управленческой деятельности:

- 1) способность к кооперации и групповой работе (помощь и поддержка окружающих, общая позитивная установка к групповой работе);
- 2) поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- 3) социальная компетентность при реализации своих целей в ситуации конкуренции с партнером по интеракции.

Существенное значение имеют для деятельности менеджера и *общие коммуникативные качества*, которые делят на четыре группы:

- 1) качества, связанные с организацией содержания коммуникации;
- 2) отношение к партнеру по коммуникации;
- 3) способ воздействия на партнера;
- 4) способ открытия партнеру самого себя.

Наконец, прямое отношение к коммуникативной успешности имеет такая характерологическая особенность, как *экстраверсия – интроверсия*.

13.2. Требования к личности эффективного руководителя

Общим для всех существующих подходов к определению нормативной модели эффективного руководителя является стремление обнаружить закономерные отличия эффективного руководителя от неэффективного. Множество существующих подходов можно объединить в три основные группы – *функциональный, личностный и ситуационный*.

1. Функциональный подход

Основным для выработки требований к эффективному руководителю является определение его функций. При этом базой для выделения функций, под которыми понимается совокупность однородных задач, выступает структура деятельности руководителя. Известные теоретики менеджмента П. Друкер и В. Ньюмен разделяют все множество функций руководителя на технические функции и функции управления людьми. В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов выделяют общие (определение целей и основных направлений деятельности организации) и специальные (планово-экономические, кадровые, технологические) функции. Как правило, перечни функций не имеют принципиальных различий между собой. В большинстве случаев функциональные характеристики деятельности менеджеров связаны с осознанием и формулированием миссии организации, постановкой целей и их последующей конкретизацией в задачах, с управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации.

Выше мы уже рассматривали функции управления, исходя из классификаций Р. Дафта, А.В. Карпова. Обобщая перечни функций руководителя, выделяемые в работах А. Файоля, И.П. Волкова, Е.С. Кузьмина, Ю.Н. Емельянова, Г. Кунца, С. О’Доннела и многих других, Г.С. Никифоров выделяет 12 функций менеджера, отражающих структуру и специфику его профессиональной деятельности [35]. Многофункциональность деятельности руководителя показывает ее сложность и специфику и требует учета при организации профессионального отбора.

Другими словами, при проведении процедур профессионального отбора руководителей с позиций функционального подхо-

да оценивается готовность претендентов эффективно выполнить именно те функции, которые являются характерными для предполагаемой должности.

2. Личностный подход

Данный подход основывается на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием руководителем некоторых личностных черт. Личностный подход является наиболее разработанным и располагает значительным количеством эмпирических данных о связи между теми или иными личностными особенностями и эффективностью управления. Ряд исследований направлен на установление связи между эффективностью деятельности руководителя и его интеллектуальными показателями. Большинство исследователей исходят из понимания интеллекта как совокупности всех познавательных функций человека. Существуют основания полагать, что эффективный руководитель обладает интеллектуальными показателями, группирующимися, как правило, около средних значений. Зафиксирована зависимость между эффективностью управления и такими интеллектуальными характеристиками, как гибкость мышления, способность быстро и точно решать разнородные познавательные задачи.

В ряде работ указывается, что эффективный руководитель должен обладать развитыми творческими способностями (Р. Эванс, П. Рассел, 1989). Также установлены взаимосвязи между эффективностью руководства и коммуникативными характеристиками – общительностью, уровнем эмпатии. Значительное внимание уделяется и возможностям менеджера по самоуправлению (стремление к достижениям, склонность к риску, способность длительное время находиться в ситуации неопределенности, стрессоустойчивость, ответственность) (Р.Л. Кричевский, 1993). Р. Стогдилл пишет о взаимосвязи эффективного руководства с интеллигентностью, образованностью, надежностью, ответственностью, участием в общественной жизни.

По данным американских исследований по изучению служебных карьер 1500 управленцев, были выделены следующие наиболее профессионально значимые качества:

- выраженная способность к стратегическому планированию;
- принятие оптимальных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении работников и ресурсов;
- стремление увеличить число своих обязанностей за счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска;
- исключительная уверенность в собственных силах;
- стремление иметь значительные права и нести большую ответственность;
- смелое принятие решений, требующих определенных жертв;
- стремление к самообучению в контактах и общении;
- склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу хода развития сложных процессов и критических ситуаций;
- отношение к работе как к главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы;
- концентрация внимания на решении проблемы, а не на выявлении виновников, желание работать с такими подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;
- личное отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения [56].

Приведенные качества опираются на культуру американского менеджмента, в которой особое значение придается роли личности руководителя, подчеркиваются ценности индивидуализма.

Для японской организационной культуры, отражающей ценности конфуцианской философии и придающей большое значение корпоративности, коллективизму, характерно большее внимание к качествам, способствующим воплощению именно этих ценностей. По итогам опроса президентов 41 крупной японской компании был получен перечень качеств, которые, с точки зрения опрошенных, должны быть присущи менеджерам высшего звена. Эти качества объединены в три группы.

1. Концептуальные способности и стандарты поведения:

- широта взглядов, глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичная инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- упорная работа и непрерывная учеба.

2. Личностные качества:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность выслушивать мнения других;
- беспристрастие, бескорыстность и лояльность;
- способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

3. Здоровье.

Основное ограничение личностного подхода заключается в абстрагировании от множества существенных факторов, оказывающих влияние на эффективность управления.

3. Ситуационный (поведенческий) подход

Прикладное значение ситуационного подхода можно проиллюстрировать точкой зрения одного из его сторонников – Ф. Фидлера: бессмысленно говорить об эффективном или неэффективном руководителе, у каждого руководителя существует тенденция к эффективному руководству в одной ситуации и к неэффективному – в другой.

Представители поведенческого подхода обратили внимание на то, что эффективное руководство может рассматриваться как функция управляемой группы и ситуации. При этом под ситуацией понимался комплекс объективных условий, межличностных отношений в группе, состояний объектов управления, которые в силу своей динамики требуют от успешного руководителя проявления его особенностей. Одна ситуация может потребовать от руководителя проявления мягкости и чувствительности, другая – терпения и жесткости, предельной осторожности и совершения решительных и рискованных поступков. Ситуационный подход ставит жесткие границы для руководителей, ориентированных на воспроизводство

привычных образцов поведения, склонных к алгоритмизации, действиям по образцам. Это обстоятельство предполагает более реалистичное рассмотрение практической деятельности менеджера.

Исследования, выполненные в рамках ситуационного подхода, позволили выделить дополнительные факторы, влияющие на результаты деятельности менеджера. Так, утверждается, что успешное руководство зависит от следующего: ожиданий и потребностей руководимых лиц; структуры группы и специфики ситуации, в которой она находится, культурной среды, в которую включена группа; истории организации; возраста и опыта руководителя, его стажа в конкретной должности; психологического климата в группе, ее величины и уровня развития; личностных особенностей подчиненных; временных условий для принятия решений; степени соответствия данной группе стиля и особенностей личности руководителя.

О готовности руководителя к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций свидетельствуют способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

Влияние всех рассмотренных выше подходов к требованиям к личности руководителя просматривается в моделях, принятых в различных управленческих культурах. В требованиях к характеристикам руководителя отражаются функциональные особенности его деятельности, личностные особенности, стиль руководства и специфические для профессиональной среды ситуации. Таким образом, задачей профессионального отбора менеджеров является прежде всего установление соответствия личностных особенностей претендента особенностям организации, группы, структуре и функциям деятельности.

13.3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя

Вся интеллектуальная деятельность руководителя разворачивается в достаточно специфических условиях управленческой деятельности, которая определяет прагматичность позиции руководителя и выдвигает на первый план практические компоненты интеллекта.

Интеллект руководителя предстает одновременно как *социальный* и как *практический*. Практическая направленность интеллекта и формирование профессионального опыта для руководителя неразрывны с социальными взаимодействиями, в которых он работает. В силу этого интеллект руководителя выступает не только как практический, но и как социальный (*практически-социальный интеллект*) [33].

В своем комплексном проявлении интеллектуальные способности неразрывно связаны со всеми конкретными *психическими процессами* – восприятием, памятью, мышлением и общими способностями – креативностью, обучаемостью, рефлексивностью, саморегуляцией, активностью.

Для каждого из познавательных процессов существуют наиболее специфические для управленческой деятельности их черты и психологические особенности.

Главной особенностью восприятия является то, что ведущим его типом в управленческой деятельности выступает *социальная перцепция*, процессы межличностного восприятия. На их основе складывается и развивается специфическое личностное качество руководителя, его интеллектуальная способность – *психологическая проницательность* (умение оценить с первого взгляда человека, видеть за внешним поведением истинные его мотивы и др.).

В процессах памяти особая роль в обеспечении эффективного управления принадлежит оперативной и долговременной памяти. Специфика управленческой деятельности требует от процессов оперативной памяти их особого качества – свойства *мобилизационной готовности*. Также управленческая деятельность использует и ресурсы долговременной памяти, формируя такое важнейшее свойство руководителя, как профессиональный опыт. Таким образом, мнемические процессы входят как частные компоненты в структуру практического интеллекта [33].

Общие особенности мышления под влиянием специфики управленческой деятельности предстают в форме *практического мышления*. Это прежде всего его прогностичность, рефлексивность, систематичность, панорамность, избирательность, конкретность,

оригинальность, направленность на реализацию, критичность, реалистичность и др.

Доминирующее место в структуре практически-социального интеллекта имеет вербальный интеллект. В структуре взаимодействия руководителя с «социальными объектами» (сотрудниками) важное место принадлежит *общению*, преимущественно вербальному. Все это ведет к доминированию вербального компонента в практически-социальном интеллекте.

Большая нагрузка в деятельности руководителя ложится на конвергентное, а не на дивергентное мышление (Дж. Гилфорд). Конвергентный тип мышления в наибольшей мере соответствует практическим задачам в отличие от теоретических (требующих больших дивергентных способностей). То есть практически-социальный интеллект руководителя — это определенный *симптомокомплекс*, в котором доминируют *вербальный* тип в сочетании с конвергентным мышлением.

Интеллект — одна из способностей личности, входящая в целостную структуру иных — общих способностей. Значима связь интеллекта с общей способностью — *обучаемостью*. В деятельности руководителя эта способность предстает не только как обучаемость, но и как самообучаемость. Обучаемость и самообучаемость являются психологической основой для формирования управленческого опыта в целом.

Креативность лежит в основе такого качества руководителя, как умение видеть проблемы. Более выражена роль креативности в реализации функции целеполагания. Креативность проявляется в умении предложить нетрадиционное, новое решение проблемы или подход к ней. В данном случае креативность выступает как *оригинальность мышления* руководителя, его нестандартность. Особую значимость креативность имеет для реализации инновационной и экспертно-консультативной функций управления.

Способность к *саморегуляции* лежит в основе целого комплекса интеллектуальных и личностных свойств, влияющих на успешность выполнения многих управленческих функций и деятельность в целом. Произвольная саморегуляция интеллектуальной деятельности конкретизируется в *основных операциях* и свойствах практи-

ческого мышления – планировании, прогнозировании, контроле, оценке. Саморегуляция обеспечивает такое качество интеллектуальной деятельности руководителя, как *критичность мышления*. Важным проявлением способности к саморегуляции в деятельности руководителя является возможность на ее основе управления *собственным состоянием*, контроля за ним. Данное свойство является одним из факторов стрессоустойчивости.

Рефлексивность как общая способность личности придает своеобразие интеллектуальным функциям. Развитая рефлексия является предпосылкой для так называемой *рефлексивной паузы*, благодаря которой в поведение включаются дополнительные интеллектуальные операции. Умение держать паузу – не менее важное доказательство интеллектуальной зрелости, чем быстрота в действиях, в принятии управленческих решений [28].

Одно из требований к интеллектуальной деятельности – требование к *скорости* переработки информации, ее вспоминания (актуализации) и особенно к *быстроте принятия решений*. Со скоростным фактором тесно связана *общая активность*. Одновременно интеллектуальная активность является важнейшим фактором общей – личностной – активности. Интеллектуальная активность предопределяет уровень развития таких важных управленческих качеств, как общительность, предприимчивость, уверенность в себе, самостоятельность, доминантность, энергичность, инициативность, стремление к достижениям и др. Симптомокомплекс качеств руководителя, производный от общего свойства активности, обозначают понятием *социальной энергичности* [58].

Важным для руководителя является свойство *устойчивости (толерантности) к неопределенности*. Она включает три основных компонента: 1) способность *когнитивной компенсации* неопределенности, т. е. восполнения недостающей информации; 2) способность к восприятию неопределенных ситуаций как хотя и трудных, но рядовых; 3) *личностные* качества: экстравертированность, эмоциональная стабильность, независимость от группы, интернальность и др. Эта способность связана со *склонностью к риску и мотивацией достижения*.

Таким образом, особенности интеллекта руководителя, прежде всего как практически-социального, теснейшим образом взаимодействуют со всеми иными качествами руководителя – с особенностями его личности, коммуникативными, мотивационными, регулятивными процессами, с особенностями его эмоциональной сферы, системой межличностных взаимодействий и т. п.

13.4. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности

Фрустрации наиболее специфичны для управленческой деятельности, которая сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений и еще большее количество разного рода барьеров (фрустраторов) – невозможных преград и ограничений на пути их реализации.

Устойчивость к фрустрациям, стрессоустойчивость в целом следует рассматривать как профессионально важные качества руководителя. Значимым для характеристики эмоционально-волевой регуляции негативных состояний в деятельности руководителя является понятие *эмоциональной резистентности* (устойчивости) личности. Для управленческой деятельности предпочтительнее более высокая эмоциональная резистентность, которая возрастает при увеличении профессиональной компетентности и управленческого стажа руководителя.

Высокая эмоциональная напряженность управленческой деятельности, частые стрессы в ней, неожиданно возникающие сложные, критические ситуации – все это выступает источником для развития такой категории негативных психических состояний, как *утомление*.

Специфической чертой динамики утомления в управленческой деятельности является то, что она имеет ярко выраженный ненормированный характер. Существуют *когнитивные* механизмы регуляции состояния утомления. Среди них можно отметить следующие средства:

- максимально возможное делегирование полномочий подчиненным; возможно большее делегирование контрольных функций на нижележащие уровни управления;

- предварительное планирование основных мероприятий;
- четкое определение приоритетов в выполнении общих и текущих задач;
- планирование рабочего времени в любом случае, когда это возможно;
- определение возможных моментов в рабочем времени для пауз, периодов отдыха;
- четкое распределение полномочий и обязанностей;
- умение соразмерять интенсивность работы и ее важность; руководитель должен максимально «инвестировать» себя лишь в те задачи, которые являются его личной прерогативой, но в меньшей мере – в решение всех иных задач;
- чередование выполнения задач разного содержания, смена видов деятельности;
- распределение прогнозируемых на день мероприятий по степени их сложности и ответственности так, чтобы первая половина дня отводилась более трудным из них, а вторая – менее трудным [33].

Все рассмотренные закономерности и явления характеризуют собой разные аспекты эмоционально-волевой саморегуляции состояний (эмоциональной напряженности, стресса, фрустрации, утомления).

13.5. Управленческие способности

Способности – это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют три основных признака, отличающих способности от всех других психических явлений: 1) это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого; 2) это те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности; 3) способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

В структуре способностей принято разделять две их основные категории – *общие* и *специальные* способности. Первые определяют

успешность выполнения не одной, а многих видов деятельности; к ним, например, относится интеллект. Вторые являются специфическими и определяют эффективность выполнения какого-либо конкретного вида деятельности. Способности формируются и развиваются в деятельности на основе *задатков*, которые выступают в качестве природных – биологически обусловленных, врожденных предпосылок для развития способностей.

Связь способностей как с деятельностью, так и с личностью обуславливают трудности изучения собственно *управленческих способностей*. Согласно А.В. Карпову, любая управленческая деятельность имеет три основных измерения: 1) собственно деятельностное, связанное с организацией и управлением какой-либо системой; 2) кадровое – личностное, связанное с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий; 3) производственно-технологическое, связанное непосредственно с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением. К *личностным качествам* эффективного руководителя относятся доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность и др.

Категория *управленческих способностей* включает те свойства, которые наиболее влияют на управленческую деятельность, определяются ее содержанием и требованиями. Данная категория чаще всего рассматривается как управленческие способности в узком смысле: *общеуправленческие* (общеорганизационные) способности, определяющие эффективность данного *типа* деятельности в целом, и *частные* управленческие способности, которые обеспечивают эффективное выполнение ее отдельных функций, решение частных задач управления. В эту категорию входят следующие способности:

- к целеполаганию;
- к прогнозированию;
- к планированию своих действий, действий подчиненных, а также организации в целом;
- к принятию управленческих решений;

- коммуникативные;
- мотивирующие;
- способности контроля.

Выделяют интегративные способности: 1) способность разбираться в людях и подбирать кадры; 2) эффективная реализация системы производственно-технологических функций управления, то есть профессиональная компетентность.

Две указанные категории выделяются по *функционально-деятельностному критерию* – по тому, какие свойства психики и качества личности требуются для деятельности. Вместе с тем в психологии управления существует и еще один критерий выделения способностей – *структурно-психологический*. Согласно ему в основу выделения способностей кладется не структура и содержание деятельности, а структура психики.

Различают проявления в управленческой деятельности *общих* и *специальных* способностей. Также способности структурируются по основным классам психических процессов – когнитивным, регулятивным, коммуникативным, мотивационным, волевым. К числу общих способностей относятся интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция. Отмечается *криволинейная зависимость* эффективности управленческой деятельности от меры развития общих способностей.

В отличие от общих способностей, специальные способности связаны с успешностью управленческой деятельности *прямой зависимостью*. Чем выше уровень их развития, тем выше и показатели эффективности деятельности. Например, связь уровня развития мнемических процессов с параметрами управленческой деятельности является прямой и сильной.

Таким образом, общая структура управленческих способностей основана на взаимодополнительном использовании двух критериев – функционально-деятельностного и структурно-психологического. В итоге выделяются три основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями, либо опосредованно влияют на успешность управленческой деятельности – менеджерские характеристики, управленческие способности, общие и специальные способности.

Общую структуру управленческих способностей (включающую все три их категории) можно схематично представить следующим образом (рис. 7).



Рис. 7. Психологическая структура управленческих способностей [33]

Таким образом, существует много очень разных способов реализации управленческой деятельности. Например, это проявляется в наличии разных стилей руководства, среди которых нельзя определить единственно лучший. Разные стили требуют различного сочетания способностей. Однако именно различия в индивидуальных особенностях как раз и определяют, какой стиль предпочтет тот или иной руководитель. Поэтому стиль является вторичным по отношению к структуре способностей личности.

Краткие выводы

Выделяют три основные группы профессионально важных качеств руководителя: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.

Все существующие подходы к характеристике личности эффективного руководителя можно объединить в три основные:

1) функциональный — при проведении процедур профессионального отбора руководителей оценивается готовность претенден-

тов эффективно выполнить именно те функции, которые являются характерными для предполагаемой должности;

2) личностный – основывается на предположении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием руководителем некоторыми личностными характеристиками (например, развитые коммуникативные качества, возможности к самоуправлению, ответственность, выраженная способность к стратегическому планированию и т. п.);

3) ситуационный – эффективное руководство рассматривается как функция управляемой группы и ситуации, то есть у каждого руководителя существует тенденция к эффективному руководству в одной ситуации и к неэффективному – в другой.

О готовности руководителя к продуктивной деятельности в широком диапазоне ситуаций свидетельствуют способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

Вся интеллектуальная деятельность руководителя разворачивается в достаточно специфических условиях управленческой деятельности, которая определяет прагматичность позиции руководителя и выдвигает на первый план практические компоненты интеллекта. В своем проявлении интеллектуальные способности неразрывно связаны со всеми психическими процессами – восприятием, памятью, мышлением и общими способностями – креативностью, обучаемостью, рефлексивностью, саморегуляцией, активностью.

Устойчивость к фрустрациям и стрессоустойчивость рассматривают как профессионально важные качества руководителя. Для управленческой деятельности важно наличие высокой эмоциональной резистентности, которая возрастает при увеличении профессиональной компетентности и управленческого стажа руководителя.

Категория «управленческие способности» включает те свойства, которые в наибольшей степени влияют на управленческую деятельность, определяются ее содержанием и требованиями. Управленческие способности могут рассматриваться как общеуправленческие (общеорганизационные) способности, определяющие эффективность данного типа деятельности в целом, и как частные управленческие способности, которые обеспечивают эффективное выпол-

нение руководителями отдельных функций и решение отдельных задач управления. В эту категорию входят следующие способности:

- к целеполаганию;
- к прогнозированию;
- к планированию своих действий и действий подчиненных;
- к принятию управленческих решений;
- коммуникативные способности;
- мотивирующие способности;
- способности контроля.

Также выделяют интегративные способности руководителя: 1) способность разбираться в людях и подбирать кадры; 2) эффективная реализация системы производственно-технологических функций управления, то есть профессиональная компетентность (см. прил. 9).

Вопросы для закрепления материала

1. Назовите основные профессионально важные качества руководителя.
2. Какие требования предъявляются в настоящее время к личности руководителя?
3. Назовите основные подходы к определению нормативной модели эффективного руководителя.
4. Дайте характеристику личностного подхода к определению качеств эффективного руководителя.
5. В чем заключается ситуационный подход к определению эффективного руководства?
6. Перечислите основные интеллектуальные качества руководителя. В чем их специфика?
7. Охарактеризуйте роль и способы эмоционально-волевой регуляции состояний в управленческой деятельности.
8. В чем заключаются управленческие способности руководителя?
9. Какую роль выполняют общеорганизационные способности в управленческой деятельности?
10. Перечислите общие и специальные способности менеджера.

Глава 14. Методы подготовки современного руководителя

14.1. Психологическая компетентность современного руководителя

Современный руководитель должен владеть богатейшим арсеналом социально-психологических методов, основанных на познании человека. Изучение и удовлетворение потребностей людей, использование их с учетом интересов и способностей должны стать новой философией управления, поэтому очень остро стоит вопрос о повышении психологической компетентности руководящих кадров.

Способность руководителя умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат должна рассматриваться как один из главных признаков профессиональной пригодности современного отечественного менеджера. Главное в деятельности руководителя — это работа с людьми. Основные цели и задачи складывающегося психологического управления — сделать деятельность руководителя более успешной, результативной, научить его не только учитывать важнейшие особенности социальной и личной жизни подчиненных, но и формировать их мотивацию, способствовать лучшей социализации в нынешних условиях рынка [35].

В свою очередь, надо четко осознавать, что ничего этого нельзя сделать без предварительного повышения психологической компетентности руководителя.

Во-первых, руководителю нужны знания для самоанализа и самосовершенствования личности. Самооценка руководителя должна быть достаточно высокой, иначе не будет хватать уверенности для повышения социальной активности. Но очень важно при этом, чтобы самооценка была адекватной.

Во-вторых, следует обеспечить формирование знаний и навыков, необходимых для общения с людьми. Коммуникативная компетентность руководителя рассматривается как неперемнное условие эффективной деятельности.

В-третьих, необходима психолого-педагогическая компетентность, связанная с реализацией воспитательной функции.

В-четвертых, необходимы знания психологических закономерностей функционирования коллектива и группы. Руководитель

должен не только сам грамотно строить личные отношения с людьми, но и оценивать межличностные и групповые отношения в организации и гармонизировать их.

В-пятых, необходимо изучить механизм психологического воздействия на людей, лежащий в основе взаимодействия руководителя с подчиненными. Имеются в виду различные способы активизации их деятельности.

Психологическая компетентность как признак профессионализма является важнейшей чертой современного руководителя. Основными источниками ее приобретения служат жизненный опыт, общая эрудиция, обучение, а также специальные научно-психологические методы подготовки [35].

14.2. Активные методы социально-психологического обучения в процессе подготовки руководителя

Интенсификация профессиональной деятельности и усложнение задач, решаемых современными руководителями, предъявляют постоянно возрастающие требования к их компетенциям [67].

Многие исследователи (А.А. Трус, В.В. Козлов, В.И. Шуванов, А.П. Панфилова и другие) считают, что возрастание нагрузки на современного руководителя должно сопровождаться развитием и использованием специальных средств его подготовки к постоянно обновляющимся организационно-управленческим и деловым профессиональным условиям. К таким средствам можно отнести активные методы социально-психологического обучения руководителей и сотрудников организации.

Ю.Н. Емельянов называет активными методы, которые используются для социально-психологического обучения и базируются на применении ряда социально-психологических эффектов и феноменов, например эффект группы, эффект присутствия и другие.

По определению Г.П. Щедровицкого, активными методами являются те, которые позволяют обучающимся в более короткие сроки и с наименьшими усилиями овладеть необходимыми знаниями и умениями за счет сознательного формирования у обучающихся мотивации к учению и «необходимых деятельностей» [цит. по: 70].

А.П. Панфилова относит к активным методам обучения интенсивные интерактивные технологии, например игры, кейсы, тренинги, проектирование и некоторые другие [70].

Одним из современных направлений активного социально-психологического обучения является интерактивное обучение. Понятие «интеракция» происходит от английского interaction, что означает взаимодействие. Следовательно, интерактивные методы можно определить как методы, позволяющие обучающимся взаимодействовать между собой. Интерактивное обучение позволяет реализовать социально-психологические знания на практике – в сфере управления людьми, обучения их новым знаниям, выработке профессиональных умений и навыков, в целях психологической поддержки личности. Интерактивное обучение основано на собственном опыте участников занятий, а при анализе ситуаций участники побуждаются к самостоятельному поиску информации и необходимых решений. Как правило, работа с интерактивными методами основана на наблюдении за поведением людей в инсценированных ситуациях и предполагает активное осуществление обратной связи в различной форме по результатам выполнения задания или игры. Положение современной психологии таково, что без *активных методов обучения* невозможно представить себе сферу практической психологии (см. [прил. 11](#)).

Существуют разные классификации методов активного социально-психологического обучения. Например, Н.В. Матяш выделяет три основных типа методов активного социально-психологического обучения: социально-психологический тренинг, групповая дискуссия, игровые методы.

Деление на группы методов условно, поскольку они «взаимно проникают друг в друга, например, в игровом моделировании деятельности часто используется метод анализа конкретных ситуаций или различные тренинговые методы. Трудно определить границы разделения этих методов» [44].

14.3. Социально-психологический тренинг

В социально-психологическом тренинге (СПТ) как форме обучения, построенной на использовании преимуществ групповой работы, можно выделить три относительно самостоятельных процесса:

- процесс обучения;
- процесс групповой динамики;
- процесс развития личности.

Каждый из этих процессов имеет свои особенности и требует внимания со стороны руководителя-тренера.

В отличие от традиционных методов обучения, социально-психологический тренинг направлен, прежде всего, на развитие конкретной личности, на формирование ее эффективных коммуникативных умений, освоение навыков межличностного взаимодействия.

В качестве ведущей цели социально-психологического тренинга многими авторами выделяется повышение компетентности в общении. Однако в настоящее время связать СПТ лишь с общением можно при условии расширения данного понятия. Человек формируется и развивается как личность в обществе, в процессе общения и взаимодействия с другими людьми. Коммуникативные способности человека являются и условием для его развития, и результатом этого развития. Повышение компетентности в общении в широком смысле невозможно без изменения комплекса личностных качеств человека, его социальных установок, а также пересмотра его общего отношения к социальному миру и к себе.

Можно выделить следующие направления работы в СПТ и соответствующие задачи:

1. Развитие коммуникативной компетентности.
2. Развитие межличностной чувствительности.
3. Общее личностное развитие участников.
4. Развитие самосознания.
5. Развитие психических процессов.
6. Улучшение субъективного самочувствия и укрепление психического здоровья.

Также СПТ можно использовать для обеспечения оптимального функционирования групп – служебных и производственных коллективов, учебных групп – и людей в данных группах. Работа таких тренинговых групп может быть направлена на следующее:

- сплочение коллективов;
- разрешение внутригрупповых конфликтов;
- снятие психоэмоционального напряжения в группе;
- облегчение процессов адаптации новичков к новым условиям деятельности;
- освоение социальных и профессиональных ролей.

Деятельность тренинговых групп может включать как коррекционную работу, например, коррекция неадаптивных социальных и личностных установок, так и развивающую, имеющую следующие цели:

- развитие профессионально значимых качеств и психических процессов;
- развитие коммуникативной компетентности, уверенности в себе;
- развитие эмоциональной устойчивости;
- развитие навыков саморегуляции.

Социально-психологический тренинг строится в соответствии с определенными принципами, под которыми следует понимать основные положения, особенности руководства и правила реализации тренинга как метода.

С.И. Макшанов разделяет принципы тренинга на несколько групп:

- организационные принципы: принцип комплектования групп; принцип физической закрытости; этические принципы;
- принципы создания среды тренинга: принцип системной детерминации; принцип реалистичности, принцип избыточности;
- принципы поведения участников: принцип моделирования, принцип активности; принцип искренности; принцип «здесь и теперь»; принцип исследовательской позиции; принцип объективации поведения;
- этические принципы: принцип конфиденциальности, принцип ненанесения ущерба; принцип соответствия заявленных целей тренинга его содержанию.

Ведущий тренинга, его личностные особенности, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития как личности каждого участника, так и группы в целом. В конечном итоге сам ведущий группы, его индивидуальный стиль в совокупности со знаниями и опытом определяют успешность его работы.

Упражнения, игры и совокупность всех психологических техник и приемов являются не более чем инструментом в руках мастера. Результат применения этих инструментов зависит в первую очередь от личности мастера, его профессионализма и только во вторую очередь — от качества этих инструментов.

Основой СПТ обычно является групповая дискуссия как метод обучения. В свою очередь, именно групповая дискуссия с ее многочисленными вариантами послужила опорой для разработки теории и практики различных тренировочных методов, известных в зарубежной литературе под общим названием Т-групп. В каждом тренинге очень большое значение имеет обратная связь [67].

Наиболее существенным результатом тренинга может стать понимание участниками собственных психологических особенностей и возникновение устойчивой мотивации к саморазвитию и самообразованию. При таком методе обучения позиция ведущего тренинга характеризуется ярко выраженной ориентацией на личность участников группы, направленностью на поддержку и помощь в их развитии. Между ним и членами группы, а также между самими участниками возникают многообразные личностно значимые связи. Иногда именно эта особенность тренинга смущает конкретного руководителя: ему не хочется не только выглядеть хуже других, но и стать, хотя бы на время обучения, зависимым от кого-то, тем более на глазах своих подчиненных. В таких случаях следует сразу же разъяснить всем участникам предполагаемой группы, что метод социально-психологического тренинга ориентирован только на групповое развитие. Развитие это осуществляется прежде всего посредством оптимизации форм межличностного общения, понимаемого в единстве его коммуникативного, перцептивного и интерактивного аспектов. В самом широком смысле под социально-психологическим тренингом обычно понимают своеобразные

формы обучения знаниям и отдельным умениям в сфере общения, а также формы соответствующей их коррекции.

Множество форм социально-психологического тренинга можно разделить на два больших класса:

- 1) ориентированные на развитие специальных умений (умение вести дискуссию, разрешать межличностные конфликты);
- 2) нацеленные на углубление опыта анализа ситуаций, общения (повышение адекватности анализа себя, партнера по общению, групповой ситуации в целом).

Выделяют обычно два основных метода социально-психологического тренинга – групповые дискуссии и игры.

Метод групповой дискуссии используется в основном в форме анализа конкретной ситуации и в форме группового самоанализа.

Среди игровых методов СПТ наиболее широкое распространение получил метод ролевых игр. Упомянутые методы могут использоваться каждый в отдельности, однако чаще всего они входят составной частью в комплексные программы. На первом же занятии участникам тренинга предлагается расположить свои места по кругу. Такое пространственное размещение участников имеет существенное значение. Оно позволяет всем хорошо слышать и видеть друг друга. Расположение по кругу сохраняется на всем протяжении занятий, исключая случаи, когда вставляются игровые эпизоды или другие процедурные моменты. Ведущий прежде всего знакомит группу с основными принципами общения на тренинге.

Тренинг оптимизирован для получения заметных изменений в очень сжатые сроки. Он нацелен на то, что быстро изменяется во времени. В этом случае ни о каких психологических типах, стабильных личностных чертах, глубинных предрасположенностях участников тренинга не идет речи. Работа ведется главным образом в рамках изменения, модификации поведения «здесь и теперь», а это прежде всего внешнее поведение и способы его интерпретации.

Преимущества социально-психологического тренинга можно считать его высокую эффективность при обучении взрослых, быстрое достижение результатов, развитие личностной креативности и сензитивности участников, высокую включенность в профессиональные ситуации, индивидуальную удовлетворенность

процессом обучения, повышение сплоченности рабочих групп при реализации любой программы тренинга.

Ограничением метода считается высокая зависимость результатов от квалификации ведущего группы, продолжительности и организационных условий проведения тренинга. Социально-психологический тренинг — лишь частный метод психологического воздействия и эффективен только при системной терапии, подготовке и обучении. Наиболее сложная проблема — «эффект затухания» и сложности в определении эффективности проводимых занятий. Для закрепления результатов тренинга осуществляется так называемое посттренинговое сопровождение, которое призвано стабилизировать позитивные последствия групповой работы.

14.4. Разновидности социально-психологического тренинга и их характеристики

Распространенными вариантами социально-психологического бихевиорального тренинга можно считать такие программы тренингов, как «Тренинг управленческих умений», «Социально-психологический тренинг для руководителей», «Тренинг разрешения конфликтов», «Тренинг организационного развития», «Тренинг ведения переговоров», «Тренинг командообразования», «Тренинг лидерства», «Тренинг эффективной самопрезентации», «Тренинг продаж», «Тренинг публичного выступления», «Тренинг межкультурных коммуникаций и взаимодействия», «Тренинг толерантности», «Тренинг расширения ролевого репертуара подростков», «Тренинг эффективного взаимодействия детей и родителей» и многие другие [75].

Социально-психологический тренинг общения

Тренинг общения называют также тренировкой межличностной чувствительности или сензитивным тренингом.

Тренинг сензитивности

Сензитивный тренинг — вид групповых методов обучения, основанный на тренировке межличностной чувствительности в процессе социального взаимодействия. Отличительная особенность этого тренинга — максимальная самостоятельность участников. Метод основан на актуализации чувств и эмоций за счет

обратной связи, а не на интеллекте. Обратная связь – искреннее предъявление информации о своем отношении к другому человеку. Целью сензитивного тренинга является формирование умения управлять стилем своего поведения за счет осознания того, как оно воспринимается окружающими, развитие умения наблюдать, определять психическое состояние другого человека по внешним признакам и соответственно строить свое поведение, развитие эмпатии.

Эмпатия – способность улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания, сопереживать им. Психологическим механизмом является перестройка установок личности и, как результат, изменение отношения к себе и другим.

Методика проведения сензитивного тренинга включает в себе следующие фазы:

1. *Фаза «оттаивания»*. Для того чтобы развить желаемые умения и навыки у человека, ему показывают неэффективность имеющихся у него стереотипов взаимодействия с другими людьми.

2. *Фаза изменения*. Изменение стратегии и тактики поведения.

3. *Фаза «замораживания»*. Закрепление новой стратегии поведения. В социально-психологическом тренинге предметом анализа становятся не события, происходившие где-то и с кем-то (в отличие от метода ситуации), а события и отношения, складывающиеся в самой учебной группе «здесь и теперь».

Тренировочные группы включают от 6 до 15 человек.

Продолжительность тренинга – от 2 суток до 4 недель.

Тренинг делового общения

Одной из разновидностей тренинга общения выступает тренинг делового общения как вид социально-психологического тренинга, направленный на приобретение знаний, умений и навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного общения в условиях профессиональной деятельности.

По своей сути тренинг делового общения есть конкретизация социально-психологического тренинга общения применительно к профессиональной деятельности игроков. Основной целью тренинга делового общения выступает развитие у участников коммуникативных умений, коммуникабельности и коммуникативной культуры в целом.

Коммуникативное умение – эффективно выполняемое сознательное действие в сфере делового или неформального общения.

Коммуникативная культура – способность принятия и передачи информации различными средствами – вербальными, невербальными, личностным воздействием.

Коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми, «входить» в коллектив.

Социально-ролевой тренинг

Социально-ролевой тренинг – метод обучения решению внутренних конфликтов индивида в ситуации отработки навыков выполнения тех или иных социальных функций, выработки и закрепления социокультурных норм.

К данному методу можно отнести близкий к психодраме, но использующий принципы поведенческого научения так называемый ситуационный тренинг, направленный на формирование тех или иных социальных умений, необходимых в определенных жизненных ситуациях, в частности, при установлении контакта с новыми людьми.

Этот вид тренинга состоит в проигрывании конкретных эпизодов, в которых один из участников Т-группы (протагонист) играет самого себя, а другие выступают в заданных психологом-тренером ролях, соотносенных с определенным сюжетом. Сессия ролевой игры регистрируется на видео, затем воспроизводится, и участники ее в ходе просмотра отмечают ошибки и непродуктивные действия. Затем протагонист предлагает свое новое решение, а другие участники после обсуждения инсценируют альтернативные стратегии, которые также записываются.

Ситуационное ролевое проигрывание продолжается до тех пор, пока не будет достигнуто удовлетворительное исполнение заданного эпизода. При этом анализируются все продемонстрированные в эпизоде умения, правила этикета, поведенческий репертуар, в том числе с точки зрения проксемики – дисциплины, изучающей семиотику положений человеческого тела и пространственных отношений.

Апробация результатов научения осуществляется в обстановке реальной жизни: или путем выполнения «домашних заданий»

с последующим самоотчетом, или инситуационно, т. е. когда группа наблюдает за действиями протагониста в то время, когда он пытается установить контакт с действительно незнакомым человеком, выступить на собрании, прочитать лекцию и т. п.

Ситуационный тренинг

Ситуационный тренинг явился дальнейшим развитием идей Дж. Морено в предложенной им технике социодрамы. Если психодрама направлена на анализ и разрешение психологических проблем отдельного человека, то цель социодрамы заключается не столько в выявлении конфликтов кого-либо одного из участников игры, сколько в достижении эффективного взаимодействия с партнерами в условиях делового или повседневного общения.

Говоря о социально-ролевом тренинге, целесообразно упомянуть трансактный анализ Эрика Берна, направленный на осознание играющими межличностных ролей, обусловленных соответствующими эмоциональными потребностями. Трансактный метод оканчивается своеобразной контригрой, инструментом обнаружения и коррекции непродуктивного игрового поведения людей.

Тренинг умений

Групповая дискуссия стала опорой для разработки теории и практики тренировочных методов, известных в зарубежной литературе под общим названием Т-групп. Широкую известность в игровой практике использования тренинг-методов получила немецкая четырехступенчатая модель процедуры тренинга производственного персонала по изучению новых профессиональных методов работы.

Эта модель представляет собой четыре последовательных этапа овладения новыми приемами трудовой деятельности. На первом этапе этой процедуры специалисты отбирают наиболее эффективные методы выполнения трудовых операций для конкретной профессиональной группы производственного персонала и одновременно разрабатывают мотивационный механизм, побуждающий игроков стремиться хорошо овладеть новыми методами решения своих производственных задач. На второй ступени тренер демонстрирует игрокам новые приемы трудовой деятельности, акцентируя внимание на их эффективности. На третьем этапе тренер контролирует и корректирует действия своих подопечных в процессе освое-

ния ими установленных заданий. И, наконец, на заключительном, четвертом этапе тренер осуществляет своеобразный шеф-контроль новых методов уже непосредственно на объекте их производственной деятельности.

Эта процедура тренинга в полной мере отражает специфику немецкого подхода к этому методу управления персоналом. Все его процедуры четко упорядочены и представляются тренером равнозначными для успеха дела, что терпеливо разъясняется игрокам. Кроме того, в немецких модификациях тренинг-метода четко определены и детализированы все его основные процедуры и прежде всего правила поведения на занятиях по обратной связи, определяющие взаимоотношения между игроками и игрока с тренером. Психотехническая игра представляет собой процедуру группового разучивания упражнений на развитие разнообразных психических функций – внимания, памяти, воображения, эмпатии и т. д.

14.5. Тренинг управленческих умений

Управленческий социально-психологический тренинг является средством подготовки к постоянно обновляющимся организационно-управленческим и деловым профессиональным условиям. Это система повышения компетентности отдельных индивидов и целых профессиональных групп в рамках современной организации или в открытом формате, т. е. лиц, профессиональная и личностная позиции которых создают постоянно возрастающие нагрузки и предъявляют повышенные требования к уровню профессиональной компетентности [67].

По мнению многих теоретиков и практиков в области прикладной психологии, тренинг превращается в широко распространенный инструмент обучения руководителей, развития их компетенций.

На сегодняшний день можно выделить два взгляда на роль тренинга в развитии и совершенствовании профессиональных компетенций руководителей. Сторонники первого взгляда считают, что тренинг призван восполнить дефицит умений и навыков, которые, с одной стороны, не обеспечиваются современной системой образования и социализации, а с другой – не могут быть освоены или приобретены в процессе «стихийной» социальной и професси-

ональной адаптации. Другая точка зрения состоит в том, что тренинг представляет собой прежде всего работу по переосмыслению профессионального (управленческого, коммуникативного и т. д.) опыта, расширению сознания, способствующего формированию нового, более плодотворного подхода к выстраиванию отношений со своим профессиональным окружением. В данном случае центр тяжести в работе по приобретению умений и навыков переносится за рамки непосредственно тренинга, происходит не в процессе, а вследствие проведения тренинга.

Соответственно, есть и две модели (два взгляда, два представления) процессов наращивания компетентности в результате тренинга.

Согласно первой модели тренинг – это место приобретения и совершенствования знаний, умений и установок. К концу тренинга его участники оказываются в максимальной степени нагружены новыми знаниями о компонентах компетентности. После тренинга участники начинают постепенно терять свой багаж знаний, особенно в той его части, которая оказалась невостребованной. Графический образ данной модели – кривая забывания. Поэтому через некоторый промежуток времени тренинг следует повторить, хотя бы для того, чтобы остаться на достигнутом уровне.

Другая модель – участники тренинга овладевают новыми, более совершенными способами работы со своим профессиональным (управленческим, коммуникативным и иным) опытом. Приобретение знаний и умений, их совершенствование происходят преимущественно не во время собственно тренинговых занятий, а после них. Кривая обучения идет вверх на подъем, она может и достичь плато, что означает стабилизацию, но уже на другом, более высоком уровне.

По мнению А.А. Труся, на смену обучающей модели СПТ приходит модель сопровождения профессиональной деятельности руководителя.

Современный уровень управления предполагает развитие и активное функционирование широкого спектра менеджерских умений руководителей. В настоящее время сверхактуальными для

руководителя становятся не столько профессиональные знания, сколько некоторые личностные характеристики, которые связаны с эффективными коммуникациями, кооперацией между людьми, мотивацией, созданием команд и умением работать в них, искусством ведения переговоров и достижения соглашений. Руководство организацией предусматривает управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее высокой эффективности деятельности предприятия.

В качестве примера рассмотрим тренинг по развитию управленческих умений, разработанный В.А. Чикер. При разработке управленческого тренинга за основу была взята теоретическая поведенческая модель К.Л. Вилсона [75]. Согласно К.Л. Вилсону, управление — это логическая последовательность или цепь квалифицированных поведенческих актов менеджера.

Успешность руководителя складывается из двух одинаково важных умений — умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели (то есть направленность на дело и на людей). Эти два управленческих умения в идеале должны быть в балансе и существовать в связанной цепи более частных умений менеджера. Ни одно из перечисленных далее умений не является более важным, чем другие; все они должны быть представлены у руководителя хотя бы в малой степени и в идеале находиться в балансе.

Обращая особое внимание в своей теоретической концепции на управленческие умения, К.Л. Вилсон выделяет их в качестве базовых и главных в пирамиде качеств, обеспечивающих успешную деятельность руководителя (рис. 8).

Управленческие умения — это не только наследственные лидерские качества и приобретенные администраторские умения, но и особый способ эффективной реализации профессиональной деятельности.

Низший уровень умений руководителя — это *администраторские умения*: обдумывание и передача поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в организации, разбор сложных ситуаций, обучение подчиненных.



Рис. 8. Пирамида качеств руководителя, или цикл управленческих умений [72]

Следующий уровень – *лидерские умения*, в основе которых – умение предвидеть и способность влиять на других людей.

Уровень *менеджерских умений* связан с реализацией управленческих целей, что обеспечивает ясность целей, планирование, решение проблемы, обучение, осуществление обратной связи, контроля над выполнением работ и т. д. Именно эти умения в основном сохраняют и поддерживают жизнь организации.

Социальные умения – умение управлять рабочими группами – отражаются у сотрудников организации в удовлетворенности от членства в группах, в улучшении функционирования и повышении сплоченности рабочих групп. Это умения, включающие возможности успешного планирования и управления группой и людьми.

И наиболее высокий уровень – *специальные менеджерские умения*, связанные со спецификой конкретной профессиональной управленческой деятельности.

Управление рассматривается как последовательный процесс или цепь действий руководителя. Эффективность деятельности менеджера, соответственно, зависит от непрерывности, целостности и завершенности этого процесса.

Непрерывность, целостность и завершенность К.Л. Вилсон называет *балансом*, который обеспечивается путем выполнения менеджером определенных *функций*. Каждая функция представляет собой серию взаимосвязанных действий или *задач*. Успешное выполнение каждой последующей новой задачи возможно только при успешном завершении предшествующих задач.

Ни одна задача не является более важной, чем другие. Только выполнение всех задач может привести к эффективному управлению рабочим процессом и людьми. Вследствие этого К.Л. Вилсон подчеркивает значение баланса выполняемых менеджером задач.

Таким образом, деятельность менеджера состоит из решения серии задач. Хотя задачи различаются в зависимости от ситуации, природа всех задач в управлении одинакова. Основные шаги или поведенческие акты (действия) постоянно повторяются, что отражается в понятии «цикл управленческих умений». К.Л. Вилсон представляет шесть последовательных фаз деятельности менеджера, из которых состоит *цикл функций управления* (рис. 9).



Рис. 9. Цикл функций управления [72]

Последовательность этих функций следующая. Сначала менеджер определяет *цель (фаза I)*. Людям необходимо знание основных целей. Если их нет, то мотивация подчиненных будет низкой. Когда есть цель, руководитель может составить *план по ее достижению (фаза II)*.

Теперь необходимо воплотить этот план в жизнь, а для этого менеджер должен проинструктировать подчиненных, что и как они должны делать и как можно помочь группе в осуществлении этого плана путем *обеспечения необходимыми материальными ресурсами, условиями для работы, обучением, временем, инструментами и т. п. (фаза III)*. В процессе выполнения задания менеджер должен следить за тем, как идет работа, постоянно сообщать группе, на каком этапе выполнения работы она находится и насколько успешно продвигается работа (*фаза IV – обратная связь*). Если же не наблюдается никакого прогресса, то руководителю стоит внести изменения в рабочий процесс с помощью усиленного *контроля (фаза V)*, вплоть до изменения планов, ресурсов и даже целей. И наконец, когда работа выполнена, менеджер должен *поощрить и вознаградить подчиненных (фаза VI)* [72].

Каждая из шести фаз включает задачи, которые необходимо выполнить, чтобы осуществить ту или иную функцию. Успешность выполнения задачи обусловлена способностями, знаниями, навыками менеджера.

Все фазы управления предполагают наличие *умений, которые могут быть диагностированы и развиты в ходе тренинга*. Уровень их актуального развития можно определить при помощи опросника К.Л. Вилсона, основанного на описании ключевых менеджерских умений.

Программа «Тренинг управленческих умений» (автор В.А. Чикер) основывается на схеме цикла функций управления К.Л. Вилсона. В программе моделируется продвижение участников по пути осознания и объективизации индивидуальных и групповых аспектов процесса управления в рамках этого цикла, а также отражаются некоторые моменты формирования групповых норм, мотивации, отношения к людям, регулирования конфликтов и сплочения команды.

Цель тренинга – диагностика и отработка наиболее значимых для конкретной деятельности руководителя управленческих умений в рамках последовательного и сбалансированного процесса цикла управленческих умений – цепи действий менеджера. Программа тренинга адаптируется ведущим для руководителей различного ранга. Как правило, участниками группы являются менеджеры одного уровня. Кроме этого, программа может быть модифицирована и расширена в связи со сложностью и спецификой решения управленческих задач. Адресность программы усиливается предварительной или проведенной в ходе тренинга организационной и личностной психодиагностикой, а также разбором и анализом наиболее существенных, важных и запутанных случаев и ситуаций из практики (кейсов) для каждой конкретной организации и руководителя. Совокупность тренинговой и диагностических процедур дает возможность построения системы рекомендаций и индивидуальных программ сопровождения и консультирования руководителей (коучинг).

В целом программу тренинга можно отнести к психологическим программам бихевиоральной направленности, в которых внимание фокусируется на отработке навыков и умений путем осознания уровня их развития и дальнейшей тренировки. Однако активное использование элементов деловых имитационных игр позволяет останавливаться не только на психологическом содержании увиденного и проигранного, но и на сугубо технологических составляющих процесса управления [75].

Помимо традиционных процедур бихевиорального тренинга (дискуссии, ролевые игры, психологические разминки) в программе тренинга активно обсуждаются теоретические аспекты, связанные с сущностью управления, а также применяются тестовые психодиагностические методы (например, методика диагностики управленческих умений К.Л. Вилсона). Среди используемых методов есть и деловые игры, которые позволяют максимально приблизить обсуждаемый материал к реальной деятельности организации. Для повышения качества обратной связи рекомендуется наличие видеотехники.

14.6. Организационное консультирование

В настоящее время отчетливо выделяются три основных типа консультативной практики — организационное консультирование, психологическое консультирование и коучинг.

Цель любого консультирования — помочь организации стать более эффективной. В консультировании выделяют два подхода: 1) подход, направленный на получение результата; 2) процессный подход. Итог работы консультанта-эксперта (первый подход) — письменное заключение с рекомендациями, он оценивает организацию по неким критериям и предлагает меры по совершенствованию ее работы. Ответственности за внедрение своих предложений он, как правило, не несет. Результатом работы процессного консультанта (второй подход) является эффективно организованный процесс взаимодействия самих руководителей организации. Он берет на себя ответственность за то, что его клиенты с помощью предлагаемых им процедур сами смогут получить желаемый результат, разработать программу изменений собственной организации, которая отвечает их критериям эффективности.

Надо отметить, что организационное консультирование в последние годы превратилось в самостоятельный, быстро развивающийся вид деятельности.

Организационное консультирование рассматривается как содействие, которое консультанты оказывают руководству в проведении структурных изменений или изменений в организационной культуре для эффективности функционирования организации. Клиентами в данном случае являются менеджеры всех уровней управления. Организационное консультирование может осуществляться силами внутренних и внешних консультантов. Оно используется в тех случаях, когда высшее руководство организации чувствует настоятельную необходимость в повышении организационной эффективности.

В отличие от психологического консультирования организационное консультирование с самого начала своего зарождения формировалось под влиянием идей и методологии социальной психологии. Среди основных источников организационного консультирования принято называть групповую динамику К. Левина,

социометрию и социодраму Дж. Морено, практику лабораторного тренинга (Т-группы) У. Бенниса, программу «школа человеческих отношений» Ф. Ротлисбергера и Э. Мэйо, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа. На формирование практики организационного консультирования значительное влияние оказали также методология и методы культурной антропологии и разработки в области организационных теорий и открытых социотехнических систем. Кроме того, значительный вклад был внесен со стороны клиент-центрированной психотерапии.

Целью психологического консультирования в организации является оказание помощи клиентам, когда они пытаются справиться со своими личностными проблемами. При этом клиентами могут быть все сотрудники организации и даже члены их семей. Такую помощь могут оказывать квалифицированные консультанты, специализирующиеся в области психотерапии и психокоррекции. Использование психологического консультирования в организациях считается оправданным, если личностные проблемы ценных для организации работников оказывают негативное влияние на их производственную деятельность.

Оргконсультирование — относительно новое для России направление работы психологов, пришедшее к нам из стран Европы и США в связи с развитием рыночных отношений. Организационное консультирование направлено на анализ ситуации в компании.

Основная цель организационного консультирования заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении производительности труда каждого работника. Психологическое консультирование в этом случае касается содержания управления, процесса организации деятельности, структуры организации, постановки и решения задач по проблемам эффективности функционирования организации и работы персонала. Для этого могут потребоваться определение и оценка проблем, с одной стороны, и возможностей организации — с другой. Итогом совместной с клиентом работы могут стать рекомендации соответствующих мер и помощь компаниям в их реализации (см. [прил. 6](#)).

Главная цель организационного консультирования — это обеспечение состояния развития организации, которое делает ее конкурентоспособной, эффективной и гибко реагирующей на ситуацию рынка. По большому счету организационный психолог обеспечивает психологическое сопровождение решения следующих аспектов деятельности предприятия: работа с персоналом, организация труда, организационное управление и социальное планирование. Иными словами, смысл работы психологов-консультантов — помочь сотрудникам трудиться продуктивнее [51].

Достижение указанной цели предполагает участие психолога в решении следующих частных задач, которые можно обозначить как типичные запросы клиентов оргконсультирования.

1. В отношении работы с персоналом:

- совершенствование практики подбора кадров, оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения внутри организации;
- профессиональная ориентация и консультирование, достижение соответствия между складом человека и его работой, помощь людям в преодолении стрессов;
- повышение квалификации сотрудников, оказание поддержки служащим в развитии их способностей;
- обеспечение адаптации работников в организации, введение нового работника в курс дел в организации.

2. В контексте организации труда:

- аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);
- психологический анализ условий труда и организации рабочих мест, рационализация труда, модернизация организационной структуры;
- оценка производственных программ с психологической точки зрения;
- разработка систем мотивации персонала в соответствии со стадией жизни и особенностями корпоративной культуры, проведение разумной политики поощрения и наказания;
- консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и др.

3. В рамках решения социально-психологических проблем:

- социально-психологическое обеспечение внедрения нововведений и реорганизации;
- оценка и формирование корпоративной культуры организации, групповых норм (для обеспечения необратимости изменений);
- поиск средств улучшения психологического климата в организации;
- формирование доброжелательной атмосферы на производстве, сплочение коллектива в единую команду, устранение конфликтов;
- снижение текучести кадров, диагностика и обеспечение лояльности персонала по отношению к организации [51].

14.7. Индивидуальное психологическое консультирование и коучинг

В последнее время особую популярность приобретает такой метод подготовки руководителей, как коучинг. С английского языка слово coach переводится как «подготавливать, натаскивать, тренировать». Наиболее употребительное значение слова coaching в английском варианте – тренерство, репетиторство, натаскивание.

Несмотря на то что в начале 1990-х годов коучинг окончательно сформировался как отдельная профессия, которая в 2001 году была официально признана в США, существуют разные трактовки понятия «коучинг».

Первоначально этот термин был связан со спортом. Раскрывая суть этого метода, Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус и Ф. Сэндал отмечают, что, индивидуально работая с клиентом, коуч не устраняет проблемы своего подопечного, а способствует его продвижению сразу на два шага. Сначала он помогает превратить существующие проблемы клиента в жизненные задачи, решаемые с помощью его собственных внутренних ресурсов, о существовании которых тот прежде даже не догадывался, а затем по мере обретения большей уверенности в себе встретит новые задачи, которые поставит перед ним жизнь.

В русскоязычной литературе первоначально термин «коучинг» воспринимался как синоним понятиям «наставничество» и «шефство». Считается, что английское слово coach имеет общие корни с русским словом «кучер», что придает этим двум словам некото-

рую семантическую близость. В британских университетах этим словом обозначали лиц, выполняющих функции опекунов или наставников студентов.

История возникновения коучинга как вида профессиональной помощи связывается с именем Т.Дж. Леонарда, который в начале 80-х гг. XX в. начал практику профессиональной помощи и дал описание совокупности принципов и методов, лежащих в основе данного подхода.

Из управленческой и психологической литературы можно почерпнуть сведения об организационном, индивидуальном, групповом, системном, проектном коучинге. В одних изданиях коучинг рассматривается как процесс взаимодействия руководителя и сотрудника, в других этим термином определяют индивидуальный тренинг для топ-менеджеров. Кроме того, коучингом называют методы организационного развития с помощью профессионального коуча. Все авторы согласны лишь в том, что коучинг — это сопровождение и поддержка как на личностном, так и на организационном уровне.

Э. Парслоу и М. Рэй определяют коучинг как процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, усовершенствованию компетентности и профессиональных навыков обучающегося [52]. Для достижения успеха коучу необходимо знать и понимать как сам процесс профессиональной помощи, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, соответствующих тому контексту, в котором применяется процесс коучинга.

В широком смысле слова под коучингом понимают, по определению А.С. Огнева, систему принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала [46]. В узком смысле слова под коучингом понимается, как отмечено в работе Ю.М. Жукова, подготовка индивидов и групп, нацеленная на достижение конкретных результатов в конкретные сроки, т. е. подготовка к конкретному событию [25].

Говоря о стилях коучинга, специалисты в этой области (Л. Уитворт, А.С. Огнев и другие) отмечают его схожесть с обычной

моделью «наставник – ученик», только выступающей под новым названием.

Э. Парслоу и М. Рэй отмечают, что коучинг и наставничество составляют третий из наиболее часто используемых в Великобритании подходов к корпоративному обучению после тренинга на рабочем месте и традиционного тренинга [52].

Согласно мнениям большинства авторов, коучинг предполагает особый способ взаимодействия между коучем и обучаемым со своеобразными средствами и стилем коммуникации, когда обучаемый не столько получает решение от коуча, сколько принимает его сам, лишь направляемый коучем. Коучинг подразумевает *определенную технологию партнерского взаимодействия, касающуюся специфически выстроенной последовательности вопросов*. По мнению В.Е. Максимова, коучинг – это технология, которая перемещается из зоны проблемы в зону эффективного решения. В коучинге имеет место творческое партнерство двух личностей. Коучинг не предполагает односторонней передачи коучем своих знаний или опыта.

В целом коуч помогает своему клиенту развить способности для нахождения эффективных профессиональных решений, их принимать и реализовывать, а также повысить качество жизни клиента. Опирается он при этом на принципы, близкие к принципам гештальтпсихологии, и следует последовательной стратегии работы: расстановка целей, осознание реальности, создание и поиск ресурсов, формирование плана и претворение его в жизнь [41].

В отличие от корпоративного тренинга, реализуемого в групповом формате, коучинг чаще всего является формой индивидуальной работы, к которой обращаются прежде всего управленцы высшего и среднего организационных звеньев. Будучи ориентированным на наступление личностных изменений, коучинг влияет на достижение ими результатов в личной и профессиональной сферах. В этом контексте коучинг ближе к понятиям психотерапии и индивидуального консультирования. Однако, по мнению Н.М. Лебедевой, индивидуальное бизнес-консультирование является более широким направлением, нежели индивидуальный коучинг, хотя оно может проводиться и в стиле коучинга [41].

Таким образом, коучинг рассматривается как один из методов подготовки руководителей, как определенная форма наставничества. Коучинг имеет сходство с другими методами консультирования в том, что все они являются видами помощи или содействия, оказываемого одним лицом другим лицам. Различия видятся в целях, содержании работ и в составе требуемых компетенций.

Краткие выводы

Современный руководитель должен владеть большим арсеналом социально-психологических методов, основанных на познании человека. Поэтому очень актуальным в настоящее время является вопрос о повышении психологической компетентности руководящих кадров.

Основными способами повышения психологической компетентности руководителя являются жизненный опыт, обучение и приобретение знаний по психологии управления, а также специальные психологические способы профессиональной подготовки. К таким способам можно отнести активные методы социально-психологического обучения руководителей и сотрудников организации. Активные методы позволяют обучающимся в более короткие сроки и с наименьшими усилиями овладеть необходимыми знаниями и умениями за счет сознательного формирования у обучающихся мотивации к учению.

Выделяют три основных типа методов активного социально-психологического обучения: социально-психологический тренинг; групповая дискуссия; игровые методы.

В отличие от традиционных методов обучения социально-психологический тренинг направлен в первую очередь на развитие конкретной личности, на формирование ее эффективных коммуникативных умений, освоение навыков межличностного взаимодействия. Основной целью социально-психологического тренинга многими авторами указывается повышение компетентности в общении. К распространенным видам социально-психологического тренинга относятся:

– сензитивный тренинг – основан на тренировке межличностной чувствительности в процессе социального взаимодействия;

- тренинг делового общения – направлен на приобретение знаний, умений и навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного общения в условиях профессиональной деятельности;
- социально-ролевой тренинг – в его основе метод обучения решению внутренних конфликтов индивида в ситуации отработки навыков выполнения тех или иных социальных функций или ролей, выработки и закрепления социокультурных норм;
- тренинг умений – опирается на теорию и практики различных тренировочных методов, известен в литературе под общим названием Т-групп.

Актуальным средством подготовки руководителя является тренинг управленческих умений, который предполагает актуализацию и развитие всех менеджерских умений и управленческих функций руководителей.

В настоящее время выделяют три основных вида консультативной практической деятельности в организации – организационное консультирование, психологическое консультирование и коучинг. Независимо от вида цель консультирования – помочь организации стать более эффективной.

Организационное консультирование рассматривается как содействие, которое консультанты оказывают руководству в проведении структурных изменений или изменений в организационной культуре для эффективности функционирования организации. Основная цель организационного консультирования – обеспечение состояния развития организации, которое делает ее конкурентоспособной, эффективной и гибко реагирующей на ситуацию рынка. В целом организационный психолог обеспечивает психологическое сопровождение таких аспектов деятельности предприятия: работа с персоналом, организация труда, организационное управление и социальное планирование.

В последнее время особую популярность приобретает такой метод подготовки руководителей, как коучинг. Коучинг предполагает специфический способ взаимодействия и коммуникации между коучем и обучаемым, когда обучаемый не столько получает решение от коуча, сколько принимает его сам; при этом коуч лишь

направляет его с помощью специфически выстроенной последовательности вопросов.

Вопросы для закрепления материала

1. Какова современная парадигма подготовки руководителя?
2. Что включает понятие «психологическая компетентность руководителя»?
3. Каковы этапы подготовки руководителя в тренинговом формате?
4. С помощью каких методов активного социально-психологического обучения можно развивать профессионально важные качества руководителя?
5. Назовите отличительные особенности социально-психологического тренинга как метода активного обучения.
6. Назовите основные принципы социально-психологического тренинга.
7. Дайте характеристику разным видам тренинга.
8. В чем заключается цель организационно-управленческого консультирования?
9. Каковы отличительные особенности коучинга как метода подготовки руководителя?
10. Каковы задачи организационного консультанта в отношении работы с персоналом?
11. Какие виды консультативной деятельности психологов могут быть актуальны в организации в рамках решения социально-психологических проблем?

Глава 15. Диагностика и развитие лидерских качеств руководителя

15.1. Диагностика и особенности применения методов изучения лидерских качеств

Инструментарий для выявления тех или иных качеств человека представлен в многочисленных научных и популярных изданиях и в сети Интернет. Вместе с тем понимание сущности и определение понятий общепринятых явлений, таких как лидерство, интеллект, личность, авторами методик зачастую различно. Используя тот или

иной инструмент познания, необходимо иметь в виду, что выявляемые тестами качества соотносятся с моделью, сформированной в сознании автора методики, и поэтому следует воспринимать методику и полученные с ее помощью результаты именно как отражение мнения автора, с которым можно соглашаться или нет. Практически в любом случае можно найти другие точки зрения на это же явление и, следовательно, другие инструменты определения свойств и качеств того же самого явления.

Типологии методов определения личностных качеств сотрудников, в том числе руководителей, особенностей ролевого поведения в группе, отношения членов группы друг к другу достаточно многообразны. Наиболее часто выделяют следующие группы:

- методы внешнего наблюдения, состоящие в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Методы трудоемки и требуют значительного времени и специальной подготовки;

- методы самонаблюдения, или интроспекции, – наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и ее сравнения с мнением окружающих;

- разнообразные личностные опросники или тесты, позволяющие определить различные свойства и качества личности: темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т. п. Опросники выявляют стороны личности на основе анализа и группировки ответов испытуемого, имеющих обычно форму меню, то есть требуется выбрать один из вариантов ответа. Необходимо учитывать, что получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма, поскольку ответы дает сам опрашиваемый. При этом на качество ответов влияют психологическое состояние опрашиваемого во время опроса и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

- проективные методы, основанные на том, что сознательно или неосознанно субъект переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отража-

ется в интерпретации им того или иного стимульного материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать за ассоциациями, которые вызывает у субъекта стимульный материал — кляксы, картинки и т. п., особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательно;

- социометрия — метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных и формальных лидеров, психологической совместимости;

- группа тестов для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, руководителю, для выявления стиля руководства;

- экспертные индивидуальные методы: анализ, анкетирование, интервью, беседа с экспертом. Они позволяют получить информацию в результате ответа на письменные или устные вопросы специалиста;

- групповые экспертные методы — методы коллективного решения проблем, например: мозговой штурм, метод аналогии, метод синектики, конференция идей, метод номинальных групп, метод Дельфи, метод кейсов, деловые игры, метод «шесть шляп», морфологический анализ, функциональный анализ, SWOT-анализ и т. п.

К типичным ошибкам при оценке качеств лидеров и других работников на основе мнений экспертов можно отнести:

- общее впечатление, производимое работником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности, то есть наблюдается стереотипизация оценки;
- завышение оценок лицам, обладающим приятными манерами, так называемый эффект ореола;
- завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов непосредственно перед проведением деловой оценки;
- необнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;

- подмена оценки тактической деятельности работника, действующего по обстановке, оценкой потенциальных возможностей;
- занижение оценок лицам, склонным к проявлению недовольства, несогласия;
- предпочтительное использование оценивающим лицом полярных, высоких или, наоборот, низких оценок, например «добрый» или «злой»;
- стремление дать средние оценки;
- занижение оценок лицам, занятым в непрестижных подразделениях, не пользующихся авторитетом, например вспомогательные службы;
- завышение оценок лицам, близким к оценивавшему своими взглядами, образованием, происхождением и т. п.;
- занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;
- недооценка женщин.

Повышение качества и уровня объективности оценок обеспечивается за счет тщательного отбора экспертов, увеличения их численности, применения элементов стандартизации оценок, компетентного подхода к созданию условий вынесения оценок, использования адекватных условиям и составу экспертов методов коллективного решения проблем. Считается, что неплохие результаты дают шкальные методы. Экспертные методы требуют участия специалистов для разработки программы исследования, его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора метода, теста являются его валидность, то есть соответствие тому, для чего он предназначен, и определение именно того, что и должен; и надежность — тест позволяет получать одинаковые результаты независимо от количества опрашиваемых и опрашиваемого контингента. Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом.

Валидность — важнейший критерий доброкачественности теста, характеризующий точность измерения исследуемого свой-

ства; оценка адекватности теста исследуемой проблеме. Валидность определяется корреляцией результатов теста с другими критериями измеряемого свойства. Например, валидность теста способностей определяется корреляцией результатов по тесту с успешностью выполнения профессиональной деятельности – производительность, доход, динамика развития и т. п. Проверка валидности теста называется валидацией или валидизацией.

Согласно данным Г.С. Никифорова, валидность тестов или личностных опросников – наиболее распространенного диагностического метода – равна 0,20–0,40, то есть вероятность выявленного качества не превышает 40 %. Наиболее высокую валидность – 0,40–0,75 – имеет метод «ассесмент-центр», или «центр оценки претендентов» [58].

Повысить эффективность измерения качеств личности можно, используя совокупность методов: наблюдение, экспертные опросы, суждения коллег, тесты, ситуативные методы и т. п. С помощью таких комплексных методов, в том числе ассесмент-центра, уровень валидности и предсказуемости успеха в деятельности работника значительно повышается.

Однако следует иметь в виду, что если прогнозируются поведение и успех на новом рабочем месте, в ином коллективе, в иной ситуации, то согласно концепции ситуационного подхода вероятность прогноза значительно снижается – восприятие человеком новой для него ситуации и последствия этого восприятия крайне субъективны и слабо предсказуемы.

Методом повышения уровня надежности результатов исследования личностных качеств является группировка тестов в батареи тестов, когда одни и те же качества проверяются и подтверждаются путем получения и анализа результатов, предоставляемых разными тестами, т. е. осуществляется перекрестная проверка качеств с помощью комплексных и одномерных тестов, которые существуют в большом количестве.

Уровень развития лидерского потенциала можно определять с помощью теста Е. Жарикова и Е. Крушельницкого [69]. По мнению авторов данного теста, способность человека быть и руководителем, и лидером во многом зависит от развитости организатор-

ских и коммуникативных качеств. Среди характерологических черт настоящего лидера Е. Жариков и Е. Крушельницкий выделяют следующие проявления:

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели;
- настойчив, умеет разумно рисковать;
- терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу;
- инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки;
- независим;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу;
- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- надежен, держит слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя;
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

Для диагностики функционального лидерства в малых группах целесообразно использовать тест Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова [69]. Данная методика дает возможность определить место каждого члена группы в системе межличностных отношений, увидеть его *психологический статус*, а также *иерархию статусов* всех членов группы.

Если получены сходные результаты по двум тестам, то высока степень вероятности надежности результата.

Широко известен комплексный тест М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, включающий три теста, позволяющих комплексно оценить уровень эффективности лидерства [15].

Методика «диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева позволяет выявить доминирующий стиль руководства: директивный, коллегиальный, попустительский.

Все эти методики и другие могут быть использованы как батарея тестов. Совпадение результатов по всем или некоторым качествам позволяет рассматривать наличие неоднократно подтвержденного качества как более высоковероятное, чем в случае применения одного теста.

Как правило, вопросы и ответы на тестовые опросники являются описательно-параметрической моделью лидера-идеала, которую имел в виду автор теста.

Сравнение моделей лидеров подтверждает утверждение о субъективности концепций лидерства и их разнообразии. Проработав тесты на выявление способностей к лидерству и особенностей управленческой деятельности, можно получить информацию к размышлению на следующие темы:

- думаете ли вы о себе, как о человеке, способном занять руководящую должность и добиться успеха;
- насколько обоснованны ваши претензии на лидерскую позицию;
- по плечу ли вам руководство людьми и уважительное, партнерское отношение к ним;
- есть ли реальные, хорошо вам известные люди, качества и поведение которых соответствуют модели, лежащей в основе теста;
- есть ли какая-либо теория лидерства, с которой связаны успех конкретного лидера и качества, заложенные в основу модели лидерства, рассматриваемой в структуре теста [37].

На практике важна не только диагностика, но и технологии развития лидерского потенциала личности руководителя, в частности технологии группового тренинга, деловых игр, составление индивидуальных программ развития лидерства (см. [прил. 7](#)).

15.2. Психологическое обоснование концепции развития лидерских качеств

Отношение различных исследователей к возможности целенаправленного развития лидерских качеств неоднозначно. Согласно мнению ряда авторов, эти возможности значительно ограничены.

Так, сторонники ситуационного подхода к исследованию лидерства подчеркивают относительность лидерских черт и утверждают, что качественно разные ситуации могут потребовать и качественно различных личностных черт, обладая которыми индивиды и становятся лидерами. Иными словами, формирование лидера в группе определяется тем, насколько набор его личностных и деловых качеств является актуальным и востребованным в этой группе. В связи с этим перспективное развитие лидерских качеств вне контекста реальной группы и специфики деятельности не представляется эффективным.

Сторонники персоналистического подхода придерживаются идеи об индивидуальной предрасположенности человека к лидерству и о том, что диапазон развития отдельных качеств индивида генетически предопределен. Поэтому невозможно из любого человека с улицы сформировать лидера.

К тому же многие исследователи все же придерживаются позиции, что поскольку лидерство не может быть сведено к набору личностных качеств или способностей, данных человеку от природы, а является особым видом межсубъектных отношений, то, соответственно, лидерские качества в определенной степени можно развивать, а лидерству можно обучаться.

Согласно модели, предложенной Э. Хартли, имеют место следующие закономерности:

- если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать и в другой;
- вследствие стереотипного восприятия лидер в одной ситуации рассматривается группой как лидер вообще;
- став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующих;
- лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Согласно положению ценностной теории лидерства С. и Т. Кучмарски, лидерству можно обучаться в процессе деятельности. По мнению этих авторов, процесс обучения лидерству является непрекращающимся. Лидерами не становятся вдруг. Никто не может достичь предела совершенства и сказать: «Я – идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в обучении успешному лидерству.

По утверждению М.С. Балунова, так как выдвижение лидера осуществляется в процессе деятельности, то через специально организованную работу в группах можно обеспечить ситуации, не только направленные на сплочение групп, но и создающие благоприятные возможности для успеха становления в качестве лидеров учащихся, обладающих лидерским потенциалом.

Интересные наблюдения были сделаны П. Секордом и К. Бакманом. Они отметили, что, однажды став лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе отношений и в иерархии статусов, лидер, с одной стороны, получает положительную оценку членов группы, а с другой – развивает в себе лидерские способности. Кроме того, положительный опыт лидерства в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как успех лидера, состоящий в удовлетворении потребностей остальных членов группы, способствует снижению индивидуальной активности каждого из них, что укрепляет позиции лидера.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Развитие лидерских качеств может происходить в ситуации успешно реализуемого лидерского поведения. В индивиде, который на протяжении продолжительного времени исполняет роль лидера, могут формироваться и закрепляться требуемые для этого черты. То, что было социальной ролью, становится частью его Я-концепции.

2. Лидерство является социальным феноменом. Следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия.

3. Комплексное развитие лидерских качеств может происходить в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия.

По утверждению Е.В. Кудряшовой, лидерство развивается только в процессе приобретения опыта. Никто не может научиться играть на фортепиано, лишь слушая, как исполняют музыкальные произведения другие люди, или стать хорошим футболистом, только наблюдая за ходом матча по телевизору. Также и лидерству трудно учиться, наблюдая за другими со стороны. Для того чтобы стать лидером, необходимы практика и опыт.

Понятие «опыт» является ключевым для описания содержания психологического тренинга. Так, К. Рудестам называет тренинговую форму «ядром обучающего опыта, а в некоторых случаях – единственным успешным методом обучения и изменения человека». Он отмечает: «...все переживания и поток опыта, порождаемые в группе, позволяют каждому участнику проанализировать и переоценить многие ограничивающие его установки и убеждения. В процессе тренинга участники могут смоделировать и опробовать различные навыки, которые в дальнейшем они могут перенести в обычную жизнь» [цит. по: 23].

Как отмечает С.И. Макшанов, возможность работы непосредственно с опытом позволяет использовать психологический тренинг в качестве важного элемента профессиональной подготовки руководителей. В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученных знаний и деятельности, эмоционального проживания новых моделей поведения и связанных с ними результатов.

При этом в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус оказывает существенное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможность успеха в процессе завоевания им положения лидера.

Как видим, групповой психологический тренинг может выступать в роли эффективного средства развития лидерских качеств руководителя. Обретение личностью успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях может способствовать комплексному развитию лидерских качеств, повышать его мотивацию к лидерству, формировать его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

Накопленный в настоящее время опыт психологического тренинга дает возможность интеграции различных форм и средств групповой работы в целостную программу, позволяющую развивать лидерские качества и повышать лидерский статус в группе.

В целом комплексное развитие личностных качеств должно быть направлено на формирование психологической готовности личности к лидерству, которая структурно включает мотивационный, когнитивный и деятельностный компоненты.

Мотивационная готовность к лидерству характеризуется внутренней готовностью к принятию роли лидера, желанием выполнять лидерские функции, интересом к организаторской деятельности и т. п.

Когнитивная готовность к лидерству включает понимание поставленных профессиональных задач, знание приемов и стратегий лидерства, алгоритмов организаторской деятельности в группе, способность к практическому мышлению и т. п.

Деятельностная готовность к лидерству предполагает развитую способность к практическим лидерским действиям, умение использовать имеющиеся знания о лидерстве в практике профессионального взаимодействия, быстроту нахождения оптимального решения управленческих задач и т. п.

Наличие такой внутренней интегральной психологической готовности к лидерству обеспечивает успешное выполнение личностью роли лидера на практике и принятие его в качестве лидера другими членами группы.

Рассмотрим концепцию развития лидерских качеств О.В. Евтихова [23].

1. Эффективным средством развития лидерских качеств является групповой психологический тренинг. Обретение индивидуумом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях способствует комплексному развитию лидерских качеств.

2. Важными факторами, обеспечивающими успешность развития лидерских качеств, являются:

- а) опора на имеющиеся научные разработки теории лидерства, а также на учебно-профессиональную реальность жизнедеятельности учебных групп;

- б) отбор кандидатов с учетом их лидерского потенциала;
- в) создание в образовательном пространстве вуза социально-психологических условий, стимулирующих проявление лидерства в учебных группах.

3. Важным условием, обеспечивающим устойчивость достигнутых в процессе тренинга результатов и успешность их переноса в профессиональную реальность, является психологическое сопровождение участников в посттренинговый период.

Без учета этих факторов и условий успешность решения задачи развития лидерских качеств труднодостижима. В противном случае неизбежно придется столкнуться со снижением мотивации и стремления участников тренинга к лидерству, а также с трудностями переноса полученных в тренинге результатов в профессиональную действительность.

15.3. Развитие лидерства

Развитие лидерства – целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы управления лидерством в организации в большей или меньшей степени учитывает возможности формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения. Для развития лидерства используется ряд следующих процедур [50].

1. Выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, осознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т. п. Эта группа качеств характеризует различные параметры активности лидера. Процедуры индивидуальной самомотивации достаточно разработаны в соответствующей литературе и широко используются в практике менеджмента.

2. Развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. К таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность, порядочность, честность, соблюдение общепринятых нравственных норм, без которых трудно, а то и совсем невозможно завоевать авторитет, развитый интеллект, проявляющийся в аналитичности, быстроте понимания сути про-

блемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т. д.

3. Обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы. Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т. п.

4. Приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы. Эта идея достаточно ярко выражена в рекомендациях по развитию лидерства американской Национальной организации женщин: «Лидерство не является таким процессом, в ходе которого вы выбираете тех женщин и мужчин, с которыми хотите работать, и «избавляетесь» от остальных. Более того: человек, которого заставили замолчать, не обратится в вашу веру. Старайтесь вовлечь всех!» Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы. Без этого успех групповой деятельности недостижим. Повторяющиеся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

5. Непрерывное самосовершенствование. Ищите способы самосовершенствования — читайте, задавайте вопросы, проходите дополнительный курс обучения. По мнению С. Кови, для большинства людей характерна тенденция к ограничению вчерашними знаниями, а не воспитанию в себе духа непрерывного самосовершенствования. Однако если вы не совершенствуете себя, то вам трудно побудить других заняться этим.

6. Ориентация на служение другим. Вы ориентированы на предоставление услуг независимо от того, как вы зарабатываете себе на жизнь. Иными словами, вы спрашиваете себя, что нужно другим, а не только, что нужно вам.

7. Излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов.

8. Вера в других. Защищаете их, замечаете их ценность, доброту и потенциальные возможности.

9. Рациональное распределение времени и усилий. Старайтесь оптимально распределить свою жизнь между работой, домом и обществом.

10. Внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения.

11. Самокритичность, толерантность или терпимость, признание заслуг других и их равного права на самовыражение. Цените различия взглядов. Исходите из того, что ваш метод не является единственно правильным, и рассматривайте новые альтернативы как захватывающие, а не как угрожающие вам.

12. Забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии. Следите за своим физическим состоянием с помощью упражнений, чтобы сохранить здоровье, за интеллектуальным — с помощью чтения; за духовным — с помощью медитирования, умственного сосредоточения и психологического настроения на что-либо при полном отрешении от всего остального; думайте о вещах, способных вызвать вдохновение.

Способами развития лидерских качеств руководителя могут быть:

- социально-психологическая диагностика развития личности;
- практические упражнения, относящиеся к начальной ступени развития лидерского потенциала;
- тренинги личностного роста и лидерского саморазвития.

Тренинги личностного роста и лидерского саморазвития принято заканчивать итоговым занятием. Его цель — разработать дальнейшую программу действий. На этом этапе вы соединяете в одно целое все конкретные шаги, о которых узнали ранее. Они должны образовать программу самостоятельного развития лидерских качеств.

Принципы и правила составления программы

Поскольку любое планирование должно строиться на основе приоритетов, то план полезно разделить на три раздела:

1. Краткосрочные цели, которых вы можете достичь немедленно или в течение ближайших недель.

2. Среднесрочные цели: мероприятия или усовершенствования, завершение которых может занять несколько месяцев.

3. Долгосрочные цели: положение или состояние, которого вы хотели бы достичь через несколько лет.

Программа самостоятельного развития лидерских качеств должна отражать намерение максимально использовать все свои таланты.

Хорошим стимулом развития лидерского потенциала является тот факт, что лидерство неисчерпаемо. Его развитию нет пределов. Развитие лидерских качеств предполагает ключевые элементы:

- 1) знание теоретических принципов;
- 2) максимум практики;
- 3) обучение посредством обратной связи (анализ успехов и неудач) (см. прил. 10).

Краткие выводы

Типологии методов определения личностных качеств сотрудников, в том числе руководителей, особенностей ролевого поведения в группе, отношения членов группы друг к другу многообразны.

Наиболее часто выделяют такие методы, как: наблюдение; личностные опросники или тесты, определяющие различные свойства и качества личности; проективные методы; социометрия (метод исследования межличностных отношений в группе); тесты для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, руководителю, для выявления стиля руководства; экспертные индивидуальные методы (анализ, анкетирование, интервью, беседа с экспертом); групповые экспертные методы.

Повысить эффективность измерения качеств личности руководителя можно, используя совокупность методов. С помощью комплексных методов, в том числе ассесмент-центра, уровень валидности и предсказуемости успеха в деятельности работника значительно повышается.

В практике управленческой деятельности важна не только диагностика, но и способы развития лидерского потенциала личности руководителя, в частности технологии группового тренинга, деловых игр, составление индивидуальных программ развития лидерства.

Отношение различных исследователей к возможности целенаправленного развития лидерских качеств неоднозначно. Согласно мнению ряда авторов, эти возможности значительно ограничены.

Анализ существующих подходов к развитию лидерского потенциала руководителей показывает следующее:

1. Развитие лидерских качеств может происходить в ситуации успешно реализуемого лидерского поведения. В индивиде, который на протяжении продолжительного времени исполняет роль лидера, могут формироваться и закрепляться требуемые для этого черты. То, что было социальной ролью, становится частью его Я-концепции.

2. Лидерство является социальным феноменом. Следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия.

3. Комплексное развитие лидерских качеств может происходить в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия.

Исследования лидерства в управлении показывают, что для того, чтобы стать лидером, необходимы практика и опыт. Групповой психологический тренинг может выступать в роли эффективного средства развития лидерских качеств руководителя. Обретение индивидумом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях может способствовать комплексному развитию лидерских качеств, повышать его мотивацию к лидерству, формировать его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

Развитие личностных качеств с помощью специальных психологических программ может быть направлено на формирование психологической готовности личности к лидерству, которая включает мотивационную, когнитивную и деятельностную готовность к лидерству. Развитие лидерства – это целенаправленное формирование и углубление соответствующих лидерских качеств и навыков.

Вопросы для закрепления материала

1. Какие группы методов используют для выявления личностных особенностей руководителей и ролевого поведения в группе?
2. Какие ошибки наиболее распространены при оценке претендентов на руководящие должности на основе мнений экспертов?

3. Назовите известные вам методики диагностики личностных особенностей руководителя и уровня развития лидерского потенциала.
4. Какие концепции развития лидерских качеств существуют?
5. С помощью каких методических средств можно развивать лидерские качества руководителя?
6. Что означает психологическая готовность личности к лидерству?
7. Назовите основные компоненты психологической готовности личности к лидерству
8. Охарактеризуйте компоненты психологической готовности личности к лидерству.
9. Какие личностные качества и навыки необходимо актуализировать и тренировать для развития лидерских характеристик?
10. Дайте рекомендации для целенаправленного развития лидерского потенциала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Социология и психология управления : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. Н. Аксененко, В. Н. Каспарян, С. И. Самыгин, И. О. Суханов. – Ростов на Дону : Феникс, 2001. – 510, [1] с. – ISBN 5-222-02063-0.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для студентов вузов / Г. М. Андреева. – Изд. 5-е, испр. и доп. – Москва : Аспект Пресс, 2006. – 365 с. – ISBN 5-7567-0274-1.
3. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв : Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – 3-е изд., доп. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 248 с. – ISBN 5-902862-21-3.
4. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / Е. Л. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – VI, 554 с. – ISBN 5-238-00290-4.
5. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов / Г. Х. Бакирова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – URL: www.iprbookshop.ru/81838.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-238-01437-1.
6. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2006. – 493, [1] с. – ISBN 5-91131-076-7.
7. Баранников, А. Ф. Теория организации : учебник для студентов вузов / А. Ф. Баранников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 700 с. – ISBN 5-238-00695-0.
8. Бергис, Т. А. Психология менеджмента : электрон. учеб. пособие / Т. А. Бергис. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2015. – 281 с. – URL: dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/50/1/Bergis%20_EUI_Z.pdf (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-8259-0865-6.
9. Бишоф, А. Самоменеджмент : эффективно и рационально / А. Бишоф, К. Бишоф. – Москва : ОМЕГА-Л, 2005. – 127 с. – ISBN 5-98119-727-7.
10. Вересов, Н. Н. Психология управления : учеб. пособие / Н. Н. Вересов. – Москва [и др.] : Московский психолого-социальный институт [и др.], 2001. – 222, [1] с. – ISBN 5-89502-263-4. – ISBN 5-89395-217-0.

11. Веснин, В. Р. Менеджмент для всех / В. Р. Веснин. — Москва : Юристъ, 1994. — 244, [2] с. — ISBN 5-7357-0006-5.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2007. — 688 с. — ISBN 5-482-01170-4.
13. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для студентов вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Экономистъ, 2006. — 669 с. — ISBN 5-98118-131-1.
14. Виханский, О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — Москва : Экономистъ, 2004. — 281 с. — ISBN 5-98118-054-4.
15. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. — Москва : Дело, 1991. — 320 с.
16. Голубкова, Л. Г. Философия управления : монография / Л. Г. Голубкова, В. М. Розин. — Йошкар-Ола : Марийский государственный технический университет, 2010. — 607 с. — ISBN 978-5-8158-0797-6.
17. Горяйнова, Н. М. Психология управления : учеб. пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. — 2-е электрон. изд., (стер.). — Челябинск [и др.] : Южно-Уральский институт управления и экономики [и др.], 2019. — 274 с. — URL: www.iprbookshop.ru/81492.html (дата обращения: 01.10.2021). — ISBN 978-5-4486-0654-0.
18. Горяйнова, Н. М. Социальное лидерство: теоретико-методологические аспекты : монография / Н. М. Горяйнова. — 2-е электрон. изд., (стер.). — Челябинск [и др.] : Южно-Уральский институт управления и экономики [и др.], 2019. — 202 с. — URL: www.iprbookshop.ru/81496.html (дата обращения: 01.10.2021). — ISBN 978-5-4486-0655-7.
19. Дафт, Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 829 с.
20. Дафт, Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. — 3-е междунар. изд. — Санкт-Петербург [и др.] : Прайм-ЕВРОЗНАК [и др.], 2002. — 348 с. — ISBN 5-93878-030-6.
21. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — Москва : Вильямс, 2004. — 270 с. — ISBN 5-8459-0127-8.
22. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — Москва [и др.] : Вильямс [и др.], 2007. — 276 с. — ISBN 978-5-8459-0127-9.
23. Евтихов, О. В. Тренинг лидерства : монография / О. В. Евтихов. — Санкт-Петербург : Речь, 2007. — 254 с. — ISBN 5-9268-0639-9.

24. Емельянов, Е. Н. Психология бизнеса : учеб. пособие / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – Москва : Армада [и др.], 1998. – 511 с. – ISBN 5-7632-0811-0.
25. Жуков, Ю. М. Коммуникативный тренинг / Ю. М. Жуков. – Москва : Гардарики, 2004. – 223 с. – ISBN 5-8297-0163-4.
26. Журавлев, А. Л. Экономическое самоопределение : Теория и эмпирические исследования / А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко. – Москва : Институт психологии РАН, 2007. – 478, [1] с. – ISBN 978-5-9270-0106-4.
27. Журавлев, А. Л. Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик. – 2-е электрон. изд. – Москва : Институт психологии РАН, 2019. – 246, [1] с. – URL: www.iprbookshop.ru/88379.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-9270-0194-1.
28. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – Москва : Академия, 2007. – 251, [1] с. – ISBN 978-5-7695-3178-1.
29. Занковский, А. Н. Психология лидерства : от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А. Н. Занковский. – Москва : Институт психологии РАН, 2011. – 294, [1] с. – ISBN 978-5-9270-0215-3.
30. Захарова, Л. Н. Психология управления : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Логос, 2014. – 374 с. – URL: www.iprbookshop.ru/51639.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-98704-499-5.
31. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие для студентов вузов / Т. С. Кабаченко. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 399 с. – ISBN 5-318-00457-1.
32. Кабаченко, Т. С. Психология управления : учеб. пособие для вузов / Т. С. Кабаченко. – Москва : Педагогическое общество России, 2003. – 383 с. – ISBN 5-93134-066-1.
33. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2006. – 582 с. – ISBN 5-8297-0018-2.
34. Ковалев, В. Н. Социология управления социальной сферой : учеб. пособие для вузов / В. Н. Ковалев. – Москва : Академический проект, 2003. – 236, [3] с. – ISBN 5-8291-0198-X.

35. Козлов, В. В. Психология управления / В. В. Козлов. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 353 с. – URL: www.iprbookshop.ru/18337.html (дата обращения: 01.10.2021).
36. Колношенко, В. И. Лидерство менеджера : курс лекций / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко. – Москва : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 128 с. – URL: www.iprbookshop.ru/39686.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-906768-14-8.
37. Колношенко, В. И. Лидерство менеджера : практикум / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко. – Москва : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2015. – 129 с. – URL: www.iprbookshop.ru/50668.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-906768-81-0.
38. Колношенко, В. И. Проблема лидерства в современном менеджменте / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2015. – № 1. – С. 84–95.
39. Колобова, И. Н. Психология управления : учеб. пособие / И. Н. Колобова. – Москва : Изд-во Российской таможенной академии, 2014. – 303 с. – URL: www.iprbookshop.ru/69765.html (дата обращения: 01.10.2021). – ISBN 978-5-9590-0798-0.
40. Куртиков, Н. А. Психология и социология управления : учеб. пособие для вузов / Н. А. Куртиков. – Москва : Книжный мир, 2005. – 268 с. – ISBN 5-8041-0199-4.
41. Лебедева, Н. М. Организационное консультирование : гештальт-подход / Н. М. Лебедева, А. А. Лебедева. – Санкт-Петербург : Речь, 2009. – 256 с. – ISBN 978-5-9268-0770-0.
42. Литвак, Б. Г. Практические занятия по менеджменту : [мастер-класс] : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Дело, 2005. – 382, [1] с. – ISBN 5-7749-0401-6.
43. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение = Management and organisational behaviour : учеб.-практ. пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1038 с. – ISBN 985-6516-52-8.
44. Матяш, Н. В. Методы активного социально-психологического обучения : учеб. пособие для студентов вузов / Н. В. Матяш, Т. А. Павлова. – 2-е изд., стер. – Москва : Академия, 2010. – 89, [1] с. – ISBN 978-5-7695-7079-7.

45. Машков, В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков. – Санкт-Петербург : Речь, 2005. – 304 с. – ISBN 5-9268-0372-1.
46. Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – Санкт-Петербург : Речь, 2003. – 185, [1] с. – ISBN 5-9268-0154-0.
47. Организационное поведение : практикум / Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов, Н. В. Бобылева [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 221, [64] с. – ISBN 5-469-00962-9.
48. Организационное поведение : учебник для вузов / В. Г. Антонов, О. Н. Громова, Н. В. Бобылева, Г. Р. Латфуллин. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 432 с. – ISBN 978-5-94723-872-3.
49. Осетрова, Н. В. Тренинг развития управленческих навыков : [де-легирование, эффективность, управление, мотивация, оценка] / Н. В. Осетрова, О. А. Сурикова. – Москва : Вершина, 2009. – 185, [1] с. – ISBN 978-5-9626-0542-5.
50. Панкрухин, А. П. Диагностика и развитие лидерских способностей // Элитариум : Центр дистанционного образования : [сайт]. – URL: www.elitarium.ru/razvitie_liderskikh_sposobnostejj/ (дата обращения: 01.10.2021).
51. Пантелеева, В. В. Основы организационного консультирования : учеб. пособие / В. В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. – 127 с.
52. Парслоу, Э. Коучинг в обучении : практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 203 с. – ISBN 5-88782-233-3.
53. Полукаров, В. Л. Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 2-е изд., стер. – Москва : Кнорус, 2010. – 271, [3] с. – ISBN 978-5-406-00171-4.
54. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2017. – 297 с. – ISBN 978-5-534-03089-1.
55. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова [и др.]. – Санкт-Петербург : Речь, 2001. – 444, [3] с. – ISBN 5-9268-0042-0.
56. Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебное пособие для студентов вузов / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – 3-е изд., стер. – Москва : Академия, 2005. – 476, [1] с. – ISBN 5-7695-2402-2.

57. Психология менеджмента : практикум / Е. А. Родионова, В. В. Киракозова, В. А. Чикер [и др.]. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 535 с. – ISBN 978-5-9268-0991-3.
58. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / С. П. Безносков, Р. А. Березовская, П. К. Власов [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 639 с. – ISBN 5-94723-379-7.
59. Психология управления в организации : учеб.-метод. пособие / О. С. Карымова, И. С. Якиманская, А. М. Молокостова, Т. В. Бендас. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. – 285 с. – URL: www.iprbookshop.ru/54148.html (дата обращения: 02.10.2021). – ISBN 978-5-7410-1341-0.
60. Роббинс, С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер. – 6-е изд. – Москва [и др.] : Вильямс, 2004. – 880 с. – ISBN 5-8459-0231-2.
61. Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : Альфа-пресс, 2008. – 378, [3] с. – ISBN 978-5-94280-294-3.
62. Розин, М. В. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента / М. В. Розин. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 331 с. – ISBN 978-5-9614-1357-1.
63. Давыдовский, Ф. Н. Современные проблемы менеджмента : учеб. пособие / Ф. Н. Давыдовский. – Санкт-Петербург : Институт бизнеса и права, 2009. – 129 с. – ISBN 97805-89751-034-4.
64. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие для вузов / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2001. – 412 с. – ISBN 5-272-00111-7.
65. Столяренко, А. М. Психология менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 608 с. – ISBN 5-238-00858-9.
66. Трусъ, А. А. Психология управления : Практикум : учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2015. – 347, [1] с. – URL: www.iprbookshop.ru/48016.html (дата обращения: 02.10.2021). – ISBN 978-985-06-2643-1.
67. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 316, [1] с. – URL: www.iprbookshop.ru/35535.html (дата обращения: 02.10.2021). – ISBN 978-985-06-2422-2.

68. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для студентов вузов / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – Москва : Academia, 2003. – 190, [1] с. – ISBN 5-7695-1346-2.
69. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие для студентов вузов / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 488, [1] с. – ISBN 5-89939-086-7.
70. Чечет, В. В. Активные методы обучения в педагогическом образовании : учеб.-метод. пособие / В. В. Чечет, С. Н. Захарова. – Минск : БГУ, 2015. – 127 с. – ISBN 978-985-566-222-9.
71. Чикер, В. А. Методология и методы социально-психологических исследований : учеб. пособие / В. А. Чикер. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2010. – 133, [1] с. – ISBN 978-5-288-05095-4.
72. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – Санкт-Петербург : Речь, 2004. – 172 с. – ISBN 5-9268-0187-7.
73. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 330 с. – ISBN 978-5-4237-0194-9.
74. Шуванов, В. И. Социальная психология управления : учебник для студентов вузов / В. И. Шуванов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 463 с. – URL: www.iprbookshop.ru/71245.html (дата обращения: 02.10.2021). – ISBN 978-5-238-01629-0.
75. 18 программ тренингов : руководство для профессионалов / В. А. Чикер, А. Н. Капустина, А. М. Захарова [и др.]. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 368 с. – ISBN 5-9268-0568-6.

Организация как социально-психологическая система

Конкретная ситуация «Любите ли вы свою работу?»

(Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М. : Экономистъ, 2004. 281 с.)

Цель – раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

Задание

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.
3. Ответить на вопросы после ситуации.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

– Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

– Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?

– Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год, – сказала Лида.

– Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

– Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Функция организации**Кейс «Работа в команде»**

(Источник: Осетрова Н. В., Сурикова О. А. Тренинг развития управленческих навыков. М. : Вершина, 2009. 186 с.)

Вы – руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении шесть менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие:

1. Мотивирование сотрудников:

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

Время выполнения задания: 15 минут.

Менеджеры:

1) Иван – обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария – творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег – обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга – аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил – творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов – его личная заслуга;

6) Игорь – может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно недостает «сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он – самый эффективный сотрудник в отделе.

Задачи проекта:

- 1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников на время вашего отсутствия (1 сотрудник);
- 2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);
- 3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);
- 4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);
- 5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- 6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);
- 7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);
- 8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
- 9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- 10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- 11) анализ новинок компании (1 сотрудник);
- 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.

А теперь проанализируем результаты. Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли при этом личностные особенности подчиненных?

Принятие решений

Практикующее упражнение «Принятие решения»

(Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М. : Экономистъ, 2004. 281 с.)

Цель – принять решение в групповой дискуссии и понять различие между программированными и непрограммированными решениями.

Процедура

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет. Упражнение сначала выполняется индивидуально (5–10 мин.), а затем в малых группах (10–15 мин.). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программированными и непрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключение под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги (10–15 мин.).

Список решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Принятие решения

Конкретная ситуация «Программы „Медэкс“»

(Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М. : Экономистъ, 2004. 281 с.)

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работают около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... Или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: На сколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс» по крайней мере на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... Может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек.

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга, мне так кажется, — как продавать контракты.

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же ТМС свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т. е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Каким различным интересам служили эти заявления (т. е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т. п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?
4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Мотивирование в управленческой деятельности

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»
(Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу
«Менеджмент». М. : Экономистъ, 2004. 281 с.)

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы ста-

ли распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы

каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обсудите свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах здоровья или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Способы мотивирования

(Источник: Осетрова Н. В., Сурикова О. А. Тренинг развития управленческих навыков. М. : Вершина, 2009. 186 с.)

Упражнение «Способы мотивирования»

Цель упражнения: показать участникам возможные способы нематериального мотивирования подчиненных.

Материалы: стикеры двух цветов.

Инструкция тренера: «Рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера – одна команда, вторые – другая. Каждой команде выдается блок стикеров определенного цвета. У вас будет 10 минут, чтобы совместными усилиями придумать и написать как можно больше способов нематериальной мотивации. Через 10 минут представитель от каждой группы выйдет, чтобы их озвучить. Выигрывает команда, которая найдет больше способов. Начинайте!»

Ход упражнения: делим участников на две команды. Каждой выдаем по блоку стикеров. Задача групп – написать возможные способы нематериальной мотивации сотрудников. Через 10 минут между командами проводится соревнование. Участники по очереди зачитывают способы, следя за тем, чтобы не было повторов. Выигрывает группа, придумавшая большее количество вариантов. В конце каждый записывает в рабочую тетрадь десять способов, которые ему более всего понравились.

Специфика проведения в разных группах: в группе складских работников возникли трудности. По мнению участников, учитывая специфику их работы и контингент их подчиненных, очень трудно использовать методы нематериальной мотивации. Их можно понять, так как основная категория их подчиненных – это приезжие из стран ближнего зарубежья, которые, естественно, в первую очередь стремятся заработать деньги; существует высокая текучка, поэтому менеджерам не до нематериальной мотивации. Мы стали разбирать с ними конкретные случаи, и выяснилось, что все же среди их подчиненных есть такие сотрудники, которых они боятся потерять, которые долгое время проработали в компании, зарекомендовали себя (и как оказалось, уровень их зарплаты на протяжении длительного времени особенно не возрастал). Тут-то мы и заговорили о пользе нематериальной мотивации, о том, что ведь что-то держит их и может удерживать, кроме денег.

Ролевая игра «Мотивируй»

Время выполнения: 30 минут.

Участникам предлагается вспомнить и рассказать какую-то сложную ситуацию, связанную с мотивированием подчиненных. Выбирается одна ситуация, наиболее значимая для большинства участников. Предложивший ее участник описывает ее более подробно, обращая особое внимание на описание индивидуальных особенностей сотрудника. Затем эта ситуация разыгрывается. Подчиненного играет участник, предложивший ситуацию, начальника – любой другой участник (по желанию). Если в процессе проигрывания ситуации у него возникли трудности, он может обратиться за помощью к группе.

Анализ игры

Вопросы для участников

1. Насколько учитывались индивидуальные особенности подчиненного?
2. Какие потребности для него сейчас актуальны и насколько они учтены при мотивировании?
3. Какие аргументы оказались наиболее действенными?
4. Как дальше строить взаимодействие с этим сотрудником – и в случае удачного разрешения ситуации (его согласия), и в случае его отказа?

*Коммуникации в управлении***Конкретная ситуация «Бутики Христорара»**

(Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М. : Экономистъ, 2004. 281 с.)

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в сфере женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христорара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен держать руку на пульсе всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они мотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее их суждения его начали беспокоить: он думал о том, слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялся магазинами. Богдан часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытаются делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же, как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных творческих усилий, без изо-

бретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Макклелланда и других, кто много знает о мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Богдан Христоводар?
4. Где у Богдана Христоводара происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Богданом Христоводаром во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Богдан Христоводар в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Богдан Христоводар и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Управленческое консультирование**Кейс-ситуация «Планирование карьеры»**

(Источник: Чикер В. А. Методология и методы социально-психологических исследований : учеб. пособие.

СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2010. 134 с.)

Директор руководит обувной фабрикой «Х» в течение 15 лет, через два года он хочет уйти на пенсию. Фабрика переживает не лучшие времена:

- 1) падает объем производства из-за конкуренции;
- 2) рабочие получают заработную плату в течение последних трех месяцев не полностью;
- 3) устаревшее оборудование требует замены.

У него есть три резервиста на замещение должности директора.

№	Критерии	Александр	Ирина	Игорь
1	Возраст	45	41	54
2	Образование	Высшее инженерно-экономическое	Высшее инженерно-техническое	Высшее Инженер-механик
3	Должность	Начальник отдела снабжения – сбыта в течение 1 года	Главный технолог в течение 5 лет	Главный инженер в течение 11 лет
4	Опыт работы	3 года – ген-директор ООО «Горизонт» (выпуск металлических дверей), 15 лет службы в ВС, нач. фин. полка	1 год – зам. главного технолога, 3 года – зам. нач. цеха, 3 года – инженер по снабжению, 3 года – инженер-технолог фабрики «Х»	4 года – зам. главного инженера, 5 лет – начальник производства, 4 года – начальник цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь металлургического завода
5	Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
6	Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное

№	Критерии	Александр	Ирина	Игорь
7	Авторитетность в коллективе	Средняя	Высокая	Высокая
8	Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
9	Настойчивость в достижении целей	Исключительная	Высокая	Высокая

Вопросы и задание

1. Кого бы вы посоветовали готовить на роль резервиста директора?
2. Составьте план индивидуального развития для каждого резервиста.

Опросник ограничения управленческого потенциала

(Источник: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М. : Дело, 1991. 320 с.)

Цель – выявить сильные и слабые стороны в управлении персоналом.

Инструкция

Вам предлагается перечень суждений, касающихся управленческих способностей руководителя. Прочитайте внимательно каждое из них. Если суждение подходит вам, соответствует вашим убеждениям, то в бланке для ответов под цифрой, соответствующей номеру суждения, поставьте знак «+». Если оно вам не подходит, то поставьте знак «-». Работайте быстро и внимательно. Если какое-либо суждение вызывает у вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво.

Бланк для ответов

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Опросник

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, проверяя их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению персоналом.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы моих сотрудников, подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению рабочих проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что придерживаюсь эффективного стиля управления персоналом.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкие решения верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.

29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, так как я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я считаю себя человеком, уверенным в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации и фирмы.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа помогает мне получать удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей своих полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.

57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои жизненные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы к управлению.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами на работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях коллектива обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с сотрудниками, подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. В целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я анализировал влияние собственного личностного роста на изменение своих убеждений.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя обучение решению производственных проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мои слова не расходятся с делами.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения руководителя.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это точное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между сотрудниками.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои жизненные ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, чем год назад, и они не более сложны.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные, сотрудники с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

Результаты самооценки

	Ваш результат	Сильные стороны	Прямой ранг	Обратный ранг	Ограничения
I		Способность управлять собой			Неумение управлять собой
II		Четкие личные ценности			Размытость личных ценностей
III		Четкие личные цели			Смутные личные цели
IV		Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
V		Хорошие навыки решения проблем			Недостаточный навык решения проблем
VI		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
VII		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
VIII		Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
IX		Способность руководить			Недостаток способности руководить
X		Умение обучать			Неумение обучать
XI		Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
			Сильные стороны	Ограничения	

Обработка и интерпретация

Проанализировав все 110 суждений, в каждом столбике, обозначенном римской цифрой, подсчитайте количество поставленных «+». Полученные суммы запишите в бланке для ответов под соответствующим столбиком.

Затем в таблице «Результаты самооценки» впишите в столбик «Ваш результат» полученные вами суммы соответственно римским цифрам. Полученным результатам припишите соответствующий ранг. Для этого наибольшему собственному результату припишите ранг 1, следующему – ранг 2 и т. д. Наименьшему собственному результату припишите ранг 11. Ранги запишите в столбик «Прямой ранг».

Заполнив столбик «Прямой ранг», переходите к заполнению столбика «Обратный ранг». Для этого наименьшему собственному результату припишите ранг 1, следующему – ранг 2 и т. д. Наибольший собственный результат получит ранг 11.

Столбики «Прямой ранг» и «Обратный ранг» необходимы для выявления сильных и слабых сторон в управлении персоналом. Слабые стороны представляют собой ограничения в реализации ваших управленческих способностей. В таблице «Мои управленческие способности» в столбике «Мои сильные стороны» впишите те ваши управленческие способности, которым соответствуют прямые ранги 1, 2 и 3. В столбик «Мои ограничения» впишите те стороны вашей управленческой деятельности, которым соответствуют обратные ранги 1, 2 и 3.

Мои управленческие способности

	Мои сильные стороны		Мои ограничения
1		1	
2		2	
3		3	

Краткие определения ограничений

1. *Неумение управлять собой*: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справиться со стрессами современной жизни управленца.
2. *Размытость личных ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. *Смутные личные цели*: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. *Остановленное саморазвитие*: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. *Недостаточность навыка решать проблемы*: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*: отсутствие способности генерировать достаточное число новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. *Неумение влиять на людей*: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные способы руководства, отсутствие представления о роли руководителя.
9. *Слабые навыки руководства*: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. *Неумение обучать*: отсутствие способности или желания помогать другим в развитии и расширении своих возможностей.
11. *Низкая способность формировать коллектив*: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Программа саморазвития лидерских качеств

(Источник: Колношенко В. И., Колношенко О. В. Лидерство менеджера : практикум. М. : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2015. 129 с. URL: www.iprbookshop.ru/50668.html (дата обращения: 01.10.2021)

Выполните упражнение, автором которого является Джон Эдайр.

«Ниже приводится список ключевых целей, важных для развития лидерских навыков на начальном этапе. Выберите из списка не менее трех целей для включения в свою программу самостоятельного развития лидерства. Дополните их своими личными целями, важными для вас.

1. В течение года пройти по меньшей мере два обучающих курса или тренинга по саморазвитию. Например, по эффективному деловому общению, лидерству, ораторскому искусству, навыкам управления личным временем, принятия решений и т. д.

2. Побеседовать — официально или неофициально — с признанными и пользующимися вашим уважением лидерами, чтобы выслушать их идеи относительно лидерства и понять, как они пришли к ним. Внимание! Из этих лидеров не более половины должны работать в вашей отрасли или профессии!

3. Расспросить своих знакомых или коллег по службе, что они больше всего ценят в поведении лидеров и что меньше всего. Записать и проанализировать их ответы.

4. Прочсть в течение года минимум одну книгу по вопросам лидерства и разработать не менее пяти практических шагов на ее основе.

5. Ответить на следующие вопросы:

- Каковы мои цели с точки зрения карьеры?
- Какой жизненной цели они служат?
- Какое значение я придаю достижению этих целей?
- Когда они будут достигнуты? Какова моя программа действий?
- На каком этапе я нахожусь сейчас? Куда я буду двигаться дальше?
- Как я могу улучшить эффективность своей работы?
- Кого можно отнести к самым ценным моим советчикам и критикам?

6. Получить точную информацию о том, как оценивает организация, в которой вы работаете, ваш потенциал. Выяснить, как ваше начальство и коллеги по службе оценивают ваши лидерские

качества. (Внимание: вам может потребоваться немного смелости, чтобы заговорить с начальником на эту тему!)

7. Если ваша теперешняя работа не дает вам возможности развития лидерских качеств или она не использует все ваши способности, выберите другую область, в которой вы сможете пополнить свой послужной список лидерства. Изменение ситуации стимулирует вас и заставит напрячься.

8. «Знание — сила». Выберите одну длительную программу обучения (не менее четырех недель), которая углубит и расширит ваши знания в конкретной области — управлении финансами, маркетингом, кадрами и т. д. — и лидерстве в целом. Разработайте план, как убедить свою компанию, что ваше обучение на этих курсах отвечает ее интересам».

Интерактивные методы обучения и развития лидерских навыков
(Источник: Осетрова Н. В., Сурикова О. А. Тренинг развития управленческих навыков. М. : Вершина, 2009. 186 с.)

Упражнение «Совместный рисунок»

Цели упражнения:

- показать участникам возможности командного взаимодействия;
- определить роли в команде;
- предупредить возможные конфликты в группе.

Необходимые материалы: листы А4, шариковые ручки.

Время для проведения: 20 минут.

Инструкция тренера: «Предлагаю разбиться на четверки. Каждой группе я выдаю лист бумаги А4 и одну ручку. Задание каждого – посмотреть на лист и представить, какую бы картину вы нарисовали. Представили? А теперь берите одну ручку на всех и нарисуйте эту картину. Важное условие – нельзя общаться с партнерами и выпускать из рук шариковую ручку. Всем понятно задание? Начинайте!»

Ход упражнения: делим участников на группы (по 4–5 человек). Каждой группе выдаем по листу бумаги и одну ручку. Задача команд – не разговаривая и не выпуская ручки, нарисовать совместную картину. После выполнения задания команды показывают свои «творения».

Более сложный вариант упражнения: разбить группу на 2 команды.

Возможные трудности: тренер должен следить за ходом игры, так как участники часто пытаются разговаривать, выполняя задание.

Анализ упражнения

Вопросы для участников

1. Каким образом вам удалось выполнить это задание?
2. Как вы договаривались с партнерами?
3. Какие проблемы возникали при выполнении задания?
4. Кто начал рисовать первым? Кто вообще ничего не нарисовал?
5. Были ли конфликты при выполнении? Как они решались?