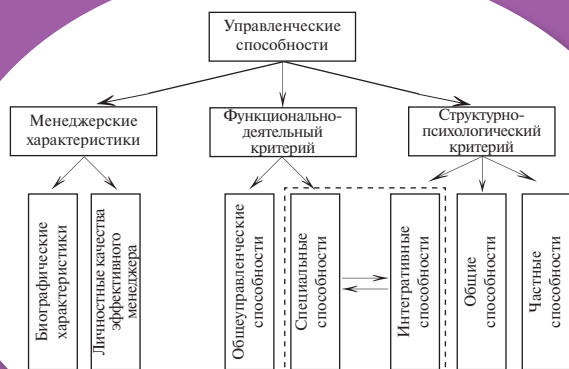


Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Гуманитарно-педагогический институт
Кафедра «Теоретическая и прикладная психология»

Т.А. Бергис

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Электронное учебное пособие



© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2015

ISBN 978-5-8259-0865-6

УДК 159.9
ББК 88.4Ю9.4

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент Самарского государственного
экономического университета *С.Л. Вербицкая*;
д-р психол. наук, профессор Тольяттинского государственного
университета *Г.А. Виноградова*.

Бергис, Т.А. Психология менеджмента : электрон. учеб. пособие /
Т.А. Бергис. — Тольятти : Изд-во ТГУ, 2015. — 1 оптический диск.

Учебное пособие включает информацию по основным разделам психологии менеджмента, исходя из его центральной категории — управленческой деятельности. Раскрываются психологическая структура, состав и содержание деятельности руководителя, система его управленческих функций и их главные психологические закономерности. Рассматриваются особенности управления организацией как социально-психологической системы, психологии личности менеджера как субъекта управленческой деятельности, психологического обеспечения профессионального здоровья менеджера.

Пособие рассчитано на студентов, получающих высшее профессиональное образование по направлению подготовки бакалавров 030300.62 «Психология» очной и заочной форм обучения.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

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

Редактор *Г.В. Данилова*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Компьютерная верстка: *И.И. Шишкина*
Художественное оформление,
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания к использованию 30.04.2015.
Объем издания 2,98 Мб
Комплектация издания: компакт-диск, первичная упаковка.
Заказ № 1-25-14.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14
тел. 8(8482) 53-91-47, www.tltsu.ru

Содержание

| | |
|--|-----------|
| Введение | 8 |
| Раздел I. Введение в психологию менеджмента. | |
| Эволюция менеджмента | 12 |
| Глава 1. Основные понятия психологии менеджмента | 12 |
| 1.1. Понятие управления и менеджмента. Менеджер | 12 |
| 1.2. Специфика и предмет психологии менеджмента | 16 |
| 1.3. Виды менеджмента | 18 |
| 1.4. Общие подходы в теории управления | 20 |
| 1.5. Основные менеджерские концепции | 26 |
| 1.6. Современные подходы к управлению. | |
| Принципы управления | 28 |
| Вопросы для закрепления материала | 33 |
| Глава 2. Эволюция идей научного управления социальными организациями: исторический аспект | 34 |
| 2.1. Основные школы науки управления | 34 |
| 2.2. Теории европейского менеджмента. Школа административного управления А. Файоля | 38 |
| 2.3. Теории американского менеджмента | 42 |
| 2.3.1. Школа «научного управления». Теория Ф. Тейлора | 42 |
| 2.3.2. Теория Г. Эмерсона. 12 принципов производительности | 45 |
| 2.4. Американская социально-психологическая школа. Школа «человеческих отношений» | 48 |
| 2.4.1. Хотторнские исследования. Теория Э. Мейо | 49 |
| 2.4.2. Теория Д. Мак-Грегора | 51 |
| 2.5. Японская школа управления | 53 |
| Вопросы для закрепления материала | 60 |
| Раздел II. Управление организациями | 61 |
| Глава 3. Организация как социально-психологическая система | 61 |
| 3.1. Структура и функции организации | 61 |
| 3.2. Показатели эффективности организации | 66 |
| 3.3. Власть и лидерство в организации | 69 |
| 3.4. Стили управления | 74 |
| 3.5. Качества, необходимые лидерам будущего | 79 |
| Вопросы для закрепления материала | 83 |

| | |
|--|-----------|
| Глава 4. Управленческие философии и стратегии | 85 |
| 4.1. Понятие философии и стратегии организаций | 85 |
| 4.2. Организационные стратегии | 86 |
| Вопросы для закрепления материала | 90 |
| <i>Раздел III. Содержание управленческой деятельности.</i> | |
| <i>Основные управленческие функции</i> | 91 |
| Глава 5. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа | 91 |
| 5.1. Сущность, структура и уровни управленческой деятельности | 91 |
| 5.2. Определение системы основных управленческих функций | 96 |
| 5.3. Мастерство менеджера | 104 |
| 5.4. Роли менеджера | 106 |
| Вопросы для закрепления материала | 108 |
| Глава 6. Функция целеполагания | 110 |
| 6.1. Сущность и роль функции целеполагания в процессе управления | 110 |
| 6.2. Миссия организации | 111 |
| 6.3. Типология целей организации | 114 |
| 6.4. Правила постановки цели. Методы | 119 |
| 6.5. Требования к реализации функции целеполагания | 123 |
| Вопросы для закрепления материала | 126 |
| Глава 7. Функция прогнозирования | 127 |
| 7.1. Определение функции прогнозирования | 127 |
| 7.2. Основные виды и типы прогнозирования в управленческой деятельности | 130 |
| Вопросы для закрепления материала | 135 |
| Глава 8. Функция планирования | 137 |
| 8.1. Роль и место планирования в организационном функционировании | 137 |
| 8.2. Структура процесса планирования | 139 |
| 8.3. Типология планирования и его принципы | 142 |
| 8.4. Этапы планирования | 146 |
| Вопросы для закрепления материала | 147 |
| Глава 9. Функция организации | 149 |
| 9.1. Понятие организационной функции в процессе управления | 149 |

| | |
|--|------------|
| 9.2. Делегирование полномочий в реализации организационной функции | 150 |
| Вопросы для закрепления материала | 155 |
| Глава 10. Психологические особенности принятия управленческих решений | 156 |
| 10.1. Роль и специфика функции принятия решения в деятельности руководителя | 156 |
| 10.2. Общее понятие «принятие решений». Типы управленческих решений | 158 |
| 10.3. Модели принятия решения | 161 |
| 10.4. Этапы выработки и принятия управленческих решений .. | 164 |
| 10.5. Методы оптимизации качества принимаемых в организации решений | 168 |
| Вопросы для закрепления материала | 174 |
| Глава 11. Функция мотивирования | 176 |
| 11.1. Сущность и роль функции мотивирования в управленческой деятельности | 176 |
| 11.2. Концепции мотивации исполнительской деятельности | 180 |
| 11.3. Мотивация деятельности руководителя. Понятие внутренней мотивации | 183 |
| 11.4. Основные подходы к реализации функции мотивирования | 187 |
| Вопросы для закрепления материала | 193 |
| Глава 12. Коммуникативная функция в управлении | 195 |
| 12.1. Сущность и роль коммуникативной функции | 195 |
| 12.2. Типы организационных коммуникаций | 198 |
| 12.3. Структура коммуникативного процесса и его «барьеры» | 200 |
| 12.4. Коммуникативное поведение руководителя | 210 |
| Вопросы для закрепления материала | 212 |
| Глава 13. Функция контроля | 214 |
| 13.1. Сущность и роль контрольной функции в управленческой деятельности | 214 |
| 13.2. Виды контроля. Этапы процесса контроля | 216 |
| 13.3. Подходы к контролю качества | 222 |
| 13.4. Управление тотальным качеством (УТК) | 227 |
| 13.5. Элементы эффективного организационного контроля | 229 |
| Вопросы для закрепления материала | 233 |

| | |
|---|------------|
| Раздел IV. Психология субъекта управленческой деятельности. | |
| Менеджер | 234 |
| Глава 14. Психологические особенности личности менеджера | 234 |
| 14.1. Профессионально важные качества менеджера | 234 |
| 14.2. Требования к личности эффективного менеджера | 237 |
| 14.3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя ... | 245 |
| 14.4. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности | 249 |
| 14.5. Управленческие способности | 251 |
| Вопросы для закрепления материала | 255 |
| Глава 15. Профессиональное здоровье менеджера | 256 |
| 15.1. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема | 256 |
| 15.2. Стресс и управление им в деятельности руководителя | 260 |
| 15.3. Психическое выгорание менеджеров и его преодоление | 263 |
| 15.4. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим» | 271 |
| 15.5. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера | 273 |
| Вопросы для закрепления материала | 277 |
| Библиографический список | 278 |

Введение

Подготовка современных профессионалов и руководителей в условиях рыночных отношений предъявляет особые требования к содержанию и качеству обучения в вузе. Выпускник вуза сегодня – это потенциальный менеджер, носитель передовых технологий, которому доступны не только достижения современной зарубежной и отечественной теории управления, но и знания психологических особенностей личности человека, социальной психологии группы и общения.

Управление рассматривается как специфическая область человеческой деятельности, в рамках которой решаются определенные цели организаций. По своему содержанию управленческая деятельность очень сложная и многоплановая. 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.

Необходимость изучения дисциплины «Психология менеджмента» заключается в том, что современная социально-экономическая ситуация предъявляет множество требований как к самому субъекту управления – руководителю (менеджеру), так и к объекту управления – отдельной личности, группе, а также целой организации. Существование сложной системы взаимодействия руководителя и исполнителей исключает одностороннее рассмотрение управленческой деятельности.

Курс «Психология менеджмента» предполагает знания, полученные студентами при изучении дисциплин «Социальная психология», «Общая психология», «Психология личности», «Психодиагностика», «Психология труда», «Психология лидерства». Дисциплина призвана содействовать получению знаний в области психологии менеджмента, 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.

Цели курса: формирование представлений студентов о психологических аспектах процесса управления, закономерностях управленческой деятельности; способствование более глубокому пониманию студентами сущности всего спектра отношений в рамках управления как определяющего фактора организационной эффективности.

В результате изучения курса «Психология менеджмента» студенты должны:

знать:

- социально-психологические теории управления;
- особенности организаций как социально-психологической системы;
- структуру управленческой деятельности, основные функции управления;
- психологические теории, объясняющие мотивацию человеческого поведения;
- психологию принятия управленческих решений;
- особенности делового общения руководителя;
- психологические особенности менеджера как субъекта управленческой деятельности;
- способы психологического обеспечения профессионального здоровья менеджера;

понимать:

- структуру управленческой деятельности и особенности психологии управления при решении задач в сферах управления предприятием (организацией) в целом, трудовым коллективом в частности;
- роль и место менеджмента в организации, определять необходимые в работе качества и описывать содержание работы;

- комплексный характер взаимодействия человека в организации;
- 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;
- диагностировать стили управления, характер организационной структуры, характер коммуникативных сетей в организации;
- использовать методы самооценки для анализа эффективности управленческой деятельности;
- совершенствовать методы принятия нестандартных управленческих решений.

Учебное пособие состоит из четырех разделов и пятнадцати тем.

В разделе I рассматриваются основные понятия психологии менеджмента, виды менеджмента, современные подходы к управлению, анализируются в историческом аспекте идеи научного управления социальными организациями в зарубежном и отечественном менеджменте.

В разделе II приводятся теоретические аспекты управления организациями. Организация рассматривается как социально-психологическая система, выделяются структура и функции организации, показатели ее эффективности, уделяется внимание понятиям философии и стратегии организации, вопросам власти и лидерства, стилям управления.

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

Раздел IV рассматривает вопросы психологии субъекта управленческой деятельности — менеджера. Раскрываются психологические особенности личности менеджера (профессионально важные качества, интеллектуальные, эмоционально-волевые, управленческие способности), анализируются проблемы психологического обеспечения профессионального здоровья менеджера.

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ МЕНЕДЖМЕНТА. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. Основные понятия психологии менеджмента

1.1. Понятие управления и менеджмента. Менеджер

По мнению А.М. Столяренко (2005), управление в *общем значении определяется 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.* В социальном смысле это деятельность руководителя, менеджера, направленная на объединение усилий всего персонала и использование всех ресурсов организации для достижения единой цели и выполнения ее миссии [38].

Термин «управление» намного шире понятия «менеджмент», так как применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности. Поэтому различают политическое, государственное, технологическое, социально-экономическое и другие виды управления [27].

В широком смысле русское слово «управление» и английское «менеджмент» – синонимы, означающие как функцию, так и группу людей, ее осуществляющих. Однако для профессионалов есть определенные различия. Если понятие «управление» употребляется и в технических системах, то «менеджмент» – только в организационных.

Специально термин «менеджмент» подразумевает наемных профессиональных управляющих, работающих в частном секторе. В английском языке существует и другое понятие – «административное управление», используемое для обозначения управления в государственных организациях и подчеркивающее, что это управление отлично от управления в бизнесе. В Оксфордском словаре английского языка слово «менеджмент» трактуется так: 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица [38].

Многие современные исследователи менеджмента считают, что государственные и общественные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, когда хотят достичь своих максимальных целей при минимуме затрат. В русском же языке понятия «управление» и «менеджмент» употребляются обычно как синонимы, с чем нельзя согласиться. Управление – общее явление в разных системах, *менеджмент* – частный случай, вид управления в рыночных системах. То есть *менеджмент* – это особый вид гибкого, предприимчивого управления социально-экономическими процессами на уровне самостоятельного хозяйственного звена в условиях рынка.

Менеджер – это *профессиональный управляющий, профессиональный руководитель, руководитель предпринимательского стиля*. Он в большей мере способен к крупным замыслам, гибкости, обоснованному риску, ценит независимость, возможность творчески работать, рассчитывает на солидное вознаграждение за свою деятельность. Менеджера делает менеджером скорее ответственность за самостоятельный вклад в результаты предприятия, ответственность за работу других [32].

Английское слово *management* (управление) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация

труда». В настоящее время менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Среди известных видов менеджмента (административный, банковский, стратегический, инновационный и др.) особая роль отводится производственному менеджменту, предусматривающему управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной деятельности организаций.

Основным предметом менеджмента выступает экономическое поведение людей в их совместной деятельности и мотивационный механизм активизации этого поведения во имя достижения поставленных в организации целей.

Менеджмент как особый вид управления обладает характерными чертами:

- *универсальность* — применим к любым организациям — от гигантского завода до маленького магазинчика;
- *интернациональность* — позволяет использовать передовой опыт любой страны с учетом национальных культурных особенностей;
- *конструктивность* — это практика конкретных действий, нацеленных на достижение успеха, эффективность работы;
- *деполитизированность* — освобожден от политических установок или догм;
- *адаптивность* — это гибкая, предприимчивая система управления, способная быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Характерными чертами современного развития менеджмента являются:

- его компьютеризация: сокращение избыточных звеньев административной системы;
- децентрализация управленческих функций (самоуправление);

– разработка методов долгосрочного социотехнического планирования: разработка технологии проектирования социальных систем.

Особенное внимание уделяется совершенствованию управления на трех основных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

По мнению Г.С. Никифорова (2007), менеджмент – научно-практическое направление, преимущественно ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений.

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 особый тип руководителя. Одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчиненных. Искусство руководителя проявляется не только в налаживании коммуникаций, координировании и направлении работы подчиненных, но и в умении делегировать им необходимые полномочия и ответственность, предоставлять право высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих у менеджеров, связано с людьми. Работая в коллективе, он должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования, воспитания. От профессионального мастерства менеджера зависит, насколько полно сможет он реализовать в своей практической работе все перечисленные функции. Поэтому в его образовании важную роль должна занимать подготовка в области психологии.

Известный теоретик науки управления Питер Друкер поясняет, что менеджеры определяют направление развития своих организаций, выступают в роли лидеров и решают,

как использовать имеющиеся организационные ресурсы для достижения поставленных целей. Обеспечение выполнения рабочих заданий другими людьми, использование имеющихся других ресурсов и лидерство (руководство) – вот основная задача каждого менеджера, не только высших руководителей [11]. Р. Дафт отмечает, что широко распространена точка зрения, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как универсальный вид человеческой деятельности, поскольку направленное на достижение целей руководство с использованием ресурсов и стремлением к высокой производительности имеет место в 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 [11]. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений.

1.2. Специфика и предмет психологии менеджмента

Одной из особенностей исторического развития менеджмента является его последовательная психологизация. В конечном счете это привело к появлению нового научного направления – психологии менеджмента. В настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации. Приоритет при описании профессионально важных качеств успешного руководителя отдается тем из них, которые связаны с умением общаться и управлять людьми (межличностное общение, коммуникация, личное воздействие на людей и др.), владением методами управления (умение определять проблемы,

принимать решения, управлять временем, выстраивать приоритеты в делах и т. д.) [32].

Психологию менеджмента можно рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого – исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций преимущественно в условиях рыночной системы хозяйствования.

Объектом изучения психологии менеджмента является деятельность по управлению деловой организацией с участием человека и учетом воздействия среды, а также люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации (совместные предприятия, малые предприятия и т. д.), деятельность которых подчинена общественно полезным целям, а критериями их эффективности служат прибыльность, материальное и моральное благополучие их членов [7; 32].

Предмет психологии менеджмента составляют психологические явления организаций, а также те отношения, которые складываются в организации по поводу преобразования полученных ею ресурсов в предлагаемый обществу продукт/услугу.

К ним относятся, например, обуславливающие эффективную деятельность менеджеров психологические факторы, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, проблемы лидерства и мотивирования, норм и ценностей и др. В предмет изучения психологии менеджмента органично 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) и других направлений психологии.

В настоящее время психологические аспекты профессиональной подготовки менеджеров и повышения их

квалификации остаются в центре внимания. Здесь особое значение придается совершенствованию стилей управления, общения, принятия решений, мотивации трудовой деятельности подчиненных и т. д. Актуальны вопросы в плане обеспечения физического и особенно психического здоровья менеджеров, в том числе их психологической устойчивости (стрессоустойчивости), эмоционального выгорания и т. п.

1.3. Виды менеджмента

Стратегический менеджмент – вид управления, при котором высшее руководство переносит центр внимания на окружение фирмы, с тем чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегический менеджмент предусматривает:

- определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей;
- выделение ресурсов организации под стратегические цели фирмы;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по мере достижения стратегических целей.

Стратегический менеджмент – это процесс, предусматривающий три этапа:

1) в рамках стратегического планирования определяют долгосрочные перспективы развития предприятия и его главных подразделений;

2) на этапе реализации планов разрабатывают мероприятия по осуществлению фирменной стратегии;

3) в процессе контроля выявляют основные проблемы в области стратегии компании.

Маркетинговый менеджмент призван посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение ее целей. Предусматривает такие процессы и действия:

- изучение и сегментация рынка;
- разработка товаров;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение и сбыт созданной продукции;
- реклама.

Производственный менеджмент предполагает, что руководители определенного уровня и соответствующие функциональные службы управляют процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию. Операции производственного менеджмента:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановка кадров, техники;
- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

Финансовый менеджмент состоит в управлении процессом движения финансовых средств в организации; включает:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между структурами, определяющими жизнедеятельность организации;
- оценку финансового потенциала организации.

Кадровый менеджмент связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Его элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Инновационный менеджмент состоит в управлении исследованиями, разработками и развитием фирмы; управляет такими действиями:

- развитием собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы;
- проведением исследований самостоятельно и в кооперации с другими организациями;
- оформлением заказов на проведение научных исследований или экспериментальных работ сторонней организацией;
- приобретением лицензий на право производства товаров или услуг;
- внедрением новых проектов, программ.

1.4. Общие подходы в теории управления

Необходимо рассмотреть три основных и наиболее общих подхода в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они характеризуют особенности современного состояния теории управления [18].

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

Существующие внутри него варианты связаны с тем, какие именно управленческие функции следует считать главными и универсальными. Это наиболее принципиальный вопрос всей теории управления, поскольку он затрагивает саму суть, содержание управленческой деятельности. Первую попытку его решения предпринял А. Файоль, считавший, что существует пять базовых управленческих функций. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». В дальнейшем этот перечень был расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), 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 [18].

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 сообразуясь с 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, мотивировать, организовывать 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

Начиная с конца 50-х годов XX века теории управления испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления – системного подхода, «общей теории систем». Основные представители – 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 (элементы) взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали.

Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость 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 социотехническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда подсистем, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и «горизонтально» (по типу координации).

Системный подход – это не набор каких-то принципов или правил для менеджеров, а способ мышления по отношению к управлению, к фирме. Он требует комплексного решения любых проблем организации.

Наиболее популярной теорией системного подхода является теория «7-С», которую разработали в конце 80-х годов XX века Т. Питере, Р. Уотермен и др.

Таким образом, данный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем. Это определенный способ мышления по отношению к практическим и теоретическим проблемам управления. Благодаря системному подходу стало ясно, что разработка комплексной теории

управления возможна посредством их объединения – интеграции. И такая интеграция была осуществлена в наиболее распространенном в настоящее время ситуационном подходе.

Ситуационный подход

Возникнув в конце 60-х годов прошлого века, 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 др.) 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. Понятие ситуации стало поэтому 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 годы XX века М. Фоллетт сформулировала «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания» [38].

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 правильного выбора оптимальных приемов и методов руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

1) формирование управленческой компетентности руководителя, т. е. его овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

2) предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации;

3) адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов;

4) согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Рекомендации менеджерам по управлению с точки зрения ситуационного подхода:

– управленческий персонал должен уметь анализировать ситуацию в зависимости от факторов, которые в тот или иной момент влияют на организацию (какие из них главные и второстепенные, что может произойти при изменении одного или нескольких из них);

– необходимо выбрать соответствующий вариант действий, который в наибольшей степени будет соответствовать сложившейся ситуации;

– при необходимости в организации должны быть предусмотрены возможности для ее изменений и приспособления к возникающим ситуациям;

– управление должно привести к соответствующим изменениям, позволяющим приспособиться к сложившейся ситуации.

К основным ситуационным теориям относятся теория адаптации, теория глобальной стратегии и др.

1.5. Основные менеджерские концепции

Теория «идеальной бюрократии»

Разработал в 1920 году немецкий социолог М. Вебер. Основные элементы построения организации, обеспечивающие скорость, точность, порядок, определенность и предсказуемость:

- четкое разделение труда на базе функциональной специализации;
- жестко определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях;
- отсутствие личностного начала в отношениях между сотрудниками;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей;
- четкая система карьеры, обеспечивающая квалифицированным работникам продвижение по служебной лестнице;
- стратегия пожизненного найма сотрудников.

Теория «7-С»

Разработали в 80-е годы XX века американские исследователи Т. Питере, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос.

В соответствии с этой теорией эффективно функционировать и развиваться в современных условиях могут только организации, в которых менеджеры поддерживают в гармоничном состоянии систему, состоящую из семи элементов:

- 1) стратегии;
- 2) структуры;
- 3) системы;
- 4) штата;
- 5) стиля;
- 6) квалификации;
- 7) разделенных ценностей.

Изменение хотя бы одного из элементов требует соответствующего изменения остальных.

Концепция управления по целям

Предложил в 50-е годы XX века американский теоретик в области управления П. Друкер.

Суть концепции: управление должно начинаться с выработки целей и только затем переходить к формированию функций и системы взаимодействия. Каждый руководитель должен иметь несколько четких целей в рамках возложенных на него обязанностей.

Цели не только доводятся до менеджеров сверху, но и согласуются, обсуждаются с ними (до менеджеров низшего уровня включительно). Цели не являются постоянными, они пересматриваются в связи с изменениями внутренних и внешних условий. Необходимо постоянно оценивать достигнутые результаты; при этом важно разработать системы показателей.

Теория X и Y

Разработал в 60-е годы XX века американский ученый в области лидерства Д. Мак-Грегор.

В основе этой теории лежат два типа управления, отражающие взгляды на работников со стороны менеджеров.

Теория X – обычному человеку присуща врожденная нелюбовь к работе и желание избежать ее. Заставить большинство людей работать можно только принуждением, с помощью приказов, контроля и угрозы наказания. «Средний» человек старается не брать на себя ответственность и предпочитает, чтобы им управляли.

Теория Y – люди по природе не пассивны. В зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как удовольствие или как наказание. Людям присущи самоконтроль и чувство ответственности.

Управление типа Y более эффективно.

Теория Z

Разработал в 1981 году американский профессор У. Оучи на основе изучения японского опыта управления.

Исходным пунктом этой теории является положение о том, что человек — основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех.

Идеи теории Z:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- тщательная оценка кадров и их умеренное карьерное продвижение;
- неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Теория Z считается продолжением теории X и Y Д. Мак-Грегора [37].

1.6. Современные подходы к управлению.

Принципы управления

Современная ситуация в теории и практике мирового менеджмента характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). В целом подходы к управлению называют синтетическими, поскольку для них характерен взгляд на управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Основные тенденции

современного этапа развития теории управления

1. Придание большей, чем ранее, значимости материальной, технологической базе организаций в плане управления ею. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

2. Дальнейшая демократизация управления, «партисипативные» (соучаствующие) формы управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих функций, то есть превращение потенциала организации из объекта управления в субъект самоуправления.

3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления (например, проблемы кросскультурного переноса принципов и форм управления, учета национальных менталитетов в сфере управления и др.) [18].

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности 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. Выделение и контроль универсальных переменных любой системы составляют основу эффективного управления.

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации. Ориентация на новую социальную группу в организациях — когнитариат (работники интеллектуального (умственного) труда) [38, с. 11].

4. 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 перспективные 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 очень мощное средство управления по силе ее воздействия на поведение людей ставится сегодня на один уровень с такими факторами управления, как структура организации и мотивация.

Принципы управления (90-е гг. XX в.):

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих (организационная культура);
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
- непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- перспективное и целостное видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование (А.В. Карпов).

П. Друкер выделяет следующие принципы современного управления:

- «организация, несомненно, должна быть прозрачной»;
- «в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции»;
- «количество уровней управления должно быть минимальным»;
- «необходимость работать в команде»;
- «принцип ориентации на партнерство» как в отношении людей своей организации, так и в отношении других организаций;
- «сочетание перемен и стабильности», не столько предсказывать изменения, сколько «сознательно строить будущее»;
- обеспечивать управлением «целиком» («менеджмент должен ориентироваться на результат и эффективность на всех этапах экономической цепочки»);
- «необходимость постоянного обновления и перемен» и др. [13].

Среди отечественных концепций можно выделить концепцию гибкого управления Марка Розина и концепцию управления, ориентированного на развитие и новый тип социальности (В.М. Розин, Л.Г. Голубкова) [10]. Основные положения следующие.

1. Управление должно быть ориентировано социально и обеспечивать развитие. Нужно работать не на западный тип социальности, а создавать условия для социального и культурного возрождения нашей страны, для её развития, позволяющего сохранить нашу страну как социальный и культурный организм, хотя и участвующий в мировом разделении труда, но исходя из собственных интересов и целей.

2. Необходимо *внутри российских производственных коллективов выращивать инициативные группы, которые бы начали процесс преобразования.* Эти преобразования должны строиться на основе анализа как западного опыта, так и отечественного. Они должны учитывать *возможности людей к изменениям.*

3. *Системно-инженерный и системно-психологический подход к управлению* (проектирование деревьев 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* (настройка и согласование ценностей, создание условий для самоорганизации, инициация творчества, организация свободных обсуждений проблем и ситуации, создание инициативных групп и команд, установление режима перехода и изменений и пр.).

5. *Переход к сетевым способам работы и мышления*, то есть создание сетей, выработка правил работы и жизни в них, освоение сетей корпоративным сообществом.

Сети имеют целый ряд особенностей. Они задают новые типы связей и отношений между специалистами и членами корпоративного сообщества: с одной стороны, обеспечивают доступность и публичность, с другой – свободу и ограничения в использовании этой доступности и публичности. На основе технических возможностей (если таковые обеспечены) сети позволяют связываться с акторами в любой точке мира, в любое время, т. е. контакт и общение уже не требуют единства пространственно-временной и материальной среды. Сетевое управление очень непохоже на традиционное. Здесь главное не приказы, их исполнение и контроль за исполнением, а быстрое реагирование на изменившиеся условия и новые возможности, создание новых конфигураций контактов и общения, организация необходимой для действия среды и ресурсов, способность учитывать реакции других акторов сети, разработка направлений развертывания сети и прочее.

По мнению В.М. Розина и Л.Г. Голубковой, для ответственного управления в этом процессе определенную роль должны сыграть: 1) *социальная нагруженность целей развития*; 2) *приверженность осмысленным (переосмысленным) российским традициям*, которые работают на культуру, человека,

дело (например, характерные для лучших российских чиновников, служащих и инженеров традиции *служения, широкой образованности*, включая знание западных технологий управления, *воодушевленности идеями и проектами, справедливости, готовности учиться* и другие) [10].

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

Вопросы для закрепления материала

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

Глава 2. Эволюция идей научного управления социальными организациями: исторический аспект

2.1. Основные школы науки управления

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных *школ* в управлении, *процессный*, *системный* и *ситуационный* подходы [38]. Первый из них наиболее важен в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, уже рассмотренных выше, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована следующим образом (рис. 1).

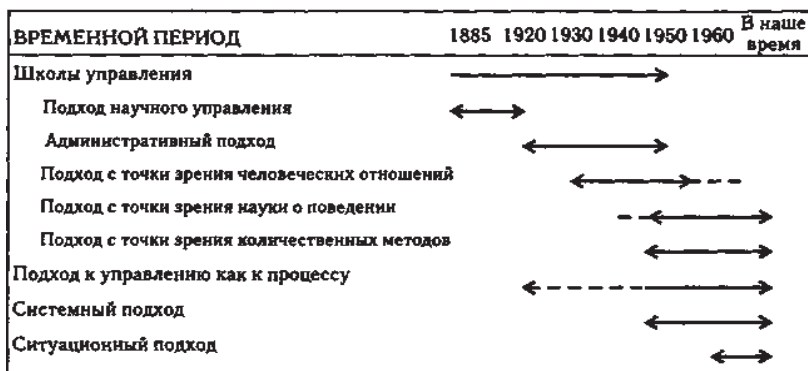


Рис. 1. Основные школы в управлении

Хотя эта схема упрощает реальную сложность рассматриваемого процесса, ее целесообразно взять за основу.

Школа научного управления (1885–1920). Ее возникновение явилось ключевым событием, благодаря которому наука управления приобрела не только самостоятельность, но и широкое общественное признание. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру рабочими, а затем стали инженерами; сферой же их непосредственной деятельности было производство. Поэтому первым их шагом научного анализа труда и управления явилось не изучение административных, управленческих задач, а исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы приходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы, т. е. к выводу, что управление – это особая специальность, а наука о нем – самостоятельная дисциплина. Общая цель управления – повышение производительности труда.

Благодаря школе научного управления было наглядно и убедительно показано, что цель – повышение производительности – может быть достигнута не только путем совершенствования производства, техники, но и путем лучшей организации труда.

Административная («классическая») школа в управлении (1920–1950). Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдрн, Л. Аллен и др.).

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям

исследований. Первое из них связано с разработкой функционального анализа управленческой деятельности — с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. Основное достижение А. Файоля состоит в том, что он обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.). Второе направление — разработка системы универсальных принципов управления. Однако «классическая» школа недостаточное внимание уделяла важной категории факторов работы организации — собственно психологическим, поведенческим. Поэтому данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления.

Школа «человеческих отношений» (1930–1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. — по настоящее время). Начало этому направлению было положено знаменитыми хотторнскими экспериментами Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик». Он показал, что средства, предлагаемые представителями рационального научного управления (четкая программа трудовых операций, хорошая заработная плата, высокая организация труда и пр.), не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов — таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений — также имеет очень большое значение. Их учет поэтому необходим

при выработке стратегии и тактики управления. Управление, по выражению одного из наиболее крупных представителей этой школы М. Фоллет, определяется как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Следовательно, оно должно базироваться на учете присущих этим «другим лицам» особенностей психологического плана. Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями.

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и других показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации – все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

Другим направлением, оказавшим большое влияние на возникновение и развитие «школы человеческих отношений», явились социологические исследования воздействия на людей группового поведения (подход к управлению с позиций «социального человека» и «социальных систем»). Так, М. Вебер показал, что иерархия, власть и бюрократия являются универсальными принципами социальных, в том числе и производственных, административных организаций. Э. Дюркгейм выявил, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. В. Парето разработал концепцию «равновесия социальных систем». Ее основное положение состоит в том, что социальные системы функционируют таким

образом, чтобы достичь равновесия с меняющейся внешней средой и тем самым обеспечить свою эффективность и жизнеспособность.

Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. — по настоящее время). Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается дальнейшей математической обработке; «проигрываются различные сценарии» ее функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий.

2.2. Теории европейского менеджмента.

Школа административного управления А. Файоля

Классическими в теории европейского менеджмента считаются труды крупного инженера, ученого и предпринимателя Анри Файоля (1841–1925) — «французского отца» **теории административного управления**. В течение 20 лет он был директором-распорядителем гигантской горнодобывающей и металлургической компании. Файоль считается автором первой и достаточно полной теории менеджмента.

Файоль рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Он утверждал, что компания должна иметь *план действий*, который основывается:

- на ресурсах фирмы (капитал, здание, сырье, сеть сбыта, репутация и т. д.);

- учете состава и значимости незавершенного производства;
- будущих тенденциях, зависящих от технических, финансовых, коммерческих и других условий.

Организация деятельности должна:

- обеспечивать тщательную разработку и строгое выполнение плана,
- следить за тем, чтобы кадровая и материальная составляющие предприятия соответствовали целям, ресурсам и потребностям фирмы.

Файоль предлагал в качестве критерия загруженности руководителя рассматривать рациональный *«диапазон контроля»* (количество подчиненных у одного начальника). Он был первым, кто достаточно убедительно показал, что производственный менеджмент «пропитан» психологией. Главным в менеджменте, по его мнению, является учет человеческих отношений. Предметом особой заботы Файоль считал вопрос о взаимодействии руководителей и сотрудников друг с другом и между собой. Он определял полномочия как «право отдавать приказы и требовать повиновения» и проводил различия между официальными полномочиями менеджера, полученными по должности, и личным авторитетом, компонентами которого являются интеллект, опыт, моральные достоинства, способность быть лидером, прежние заслуги и пр. Наряду с профессиональным отбором он считал, что очень важно обеспечить стабильный, устойчивый персонал предприятия. В отличие от Тейлора он не рассматривал принятие решений в организации только как привилегию высшего руководства. Его позиция по этому вопросу привела в дальнейшем к распространению принципа «делегирования полномочий». Файоль поставил вопрос о необходимости выделения управляющей деятельности в специальный объект исследования. Он настаивал на необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях. Одним из первых Файоль обратил

внимание на роль индивидуально-психологических особенностей менеджеров с точки зрения их влияния на успешность функционирования организации.

Файоль сформулировал *четырнадцать принципов управления* [32].

1. Дисциплина, т. е. послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.
2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата.
3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.
4. Корпоративный дух, т. е. гармония персонала, его сплочение.
5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.
6. Разделение труда, т. е. специализация. Ее цель — выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях.
7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — ее составляющая противоположность.
8. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного начальника — непосредственного.
9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.
11. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

12. Порядок. Место – для всего, и все на своем месте.
13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

Файоль синтезировал идеи единоначалия (за это особенно ратовал Г. Эмерсон) и функционального администрирования (что было ранее предложено Ф.У. Тейлором). Его подход лег в основу современной теории организации. Предложенные им четырнадцать принципов содержали элементы управления «человеческими ресурсами», которые впоследствии получили широкое распространение в Америке.

Польский профессор *Кароль Адамецки* (1866–1933) основал Польский институт научного управления и стал первым вице-президентом Международного комитета по научному управлению, основанного в 1925 году. Он *автор концепции «гармонизации»*, в которой рассматривал вопросы оптимальной организации труда на производстве на основе хронометрирования. Закончив Петербургский университет, он проводил свои изыскания на металлургических предприятиях юга России, а затем продолжил их в Польше. Адамецки разработал принципы дифференциации и координации работ, а также графические методы управления производством. Его особая заслуга состоит в том, что он не только выделил контроль как один из важнейших принципов управления (на это обращал внимание и Г. Эмерсон), но и создал теорию контроля применительно к организации. По мнению Адамецки, проверка хода исполнения намеченного необходима на протяжении «всей дороги», при этом следует помнить, что контроль является только средством, а не целью [32].

2.3. Теории американского менеджмента

2.3.1. Школа «научного управления». Теория Ф. Тейлора

Исследования, проведенные американским инженером и менеджером *Фредериком Тейлором* (1856–1915), породили общественное движение, которое впоследствии получило название «научный менеджмент» (*scientific management*), или *школа «научного управления»*. Тейлор был директором Бетлехемской сталелитейной компании. Он написал книги «Основы научного управления предприятием», «Научный менеджмент» и «Управление фабрикой» (1947). Его стали называть «отцом научного менеджмента».

Тейлором сформулированы принципы оценки и рационализации трудовых затрат, управления производством. Изучая трудовые операции, Тейлор находил и обосновывал способы их совершенствования. С помощью анализа трудовых движений и их хронометража он разрабатывал своеобразные каталоги операций, составляющих наиболее рациональные процедуры выполнения заданий, а также нормы затрат времени на выполнение конкретного задания. В соответствии с идеей общественного разделения труда Тейлор закрепил за менеджером функцию планирования, а работнику отводил функцию исполнения. Тейлор ввел три принципа научной организации производства.

1. *Принцип функциональной дифференциации*, который заключается в группировке задач для формирования индивидуальных рабочих мест. Работникам выдавались письменные инструкции (задачи предписания), представлявшие собой подробное изложение конкретных производственных заданий и способов их выполнения.

2. *Принцип специализации*, обосновывающий идею о том, что работа каждого человека должна быть по возможности ограничена выполнением одной ведущей функции.

3. *Принцип материальной заинтересованности*.

Работы Тейлора заложили основы концепции «экономического человека», в которой принципу материальной

заинтересованности отводится решающая роль. Тейлор полагал, что работник не должен получать больше того, что произвел, и рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации. Главное значение работ Тейлора состоит в том, что он впервые решил задачу многократного увеличения производства продукции не за счет расширения самого производства, а посредством совершенствования стимулирования труда и увеличения его интенсивности. Согласно Тейлору, высокая заработная плата и низкие производственные затраты — основа хорошего управления. Одна из его заслуг состоит в обосновании выделения планирования как самостоятельной функции управления. Делая акцент на индивидуальных качествах людей, Тейлор изучал вопросы профессионального отбора и обучения соответствующим профессиям, учета возможностей человека при организации рабочих мест. Именно Тейлор ввел в своих работах понятие «человеческий фактор», получившее впоследствии распространение и более глубокую психологическую интерпретацию в трудах его последователей. Вместе с тем социальная природа индивида не принималась им во внимание. «При научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадами», — говорил Тейлор. По сути, это был «механический» подход к роли человека в организации, трактовавший работника по принципу «человек — придаток машины».

Идеи Тейлора получили развитие в работах американских исследователей — супругов *Френка* (1868—1924) и *Лилиан* (1878—1972) *Джилбрет*. Ф. Джилбрет стал вторым вождем движения за научную организацию труда. Трудовую жизнь он начал учеником каменщика. Основательно изучив эту профессию, он совершил переворот в работе каменщика, что, собственно, и принесло ему мировую известность. Ф. Джилбрету удалось сократить число движений при кирпичной кладке с 18 до 5, увеличив тем самым часовую выработку каменщика со 120 до 350 кирпичей. Изучение профессиональных

приемов в промышленности и ремеслах стало задачей его жизни. Его профессиональным девизом было определить с помощью изучения движений наилучший способ работы для каждого рабочего и для каждого вида труда.

Джилбрет первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ), был инициатором впервые организованного в Америке комитета «по борьбе с утомлением». Джилбрет развивал концепцию правильного выбора профессии. Он подчеркивал, что самое важное в жизни — «это человек на своем месте». Особое внимание Джилбрет уделял отношению человека к работе. Он был активным сторонником привлечения психологов к разрешению производственных проблем [30].

Таким образом, в отличие от Тейлора Френк Джилбрет более четко ориентировался на «человеческий фактор». Несомненное влияние на него в этом отношении оказало сотрудничество со своей супругой Лилиан Джилбрет — первой женщиной в Америке, получившей квалификацию доктора психологии. Именно психологическая сторона в научной организации труда интересовала ее больше всего. Лилиан написала первую в истории книгу по управлению «Психология управления предприятием». По ее мнению, научное управление предусматривало и моральное развитие работников, которое обеспечивалось культивированием чувства ответственности за себя и других, чувства профессиональной гордости, способности к самоконтролю, чувства справедливости. Успешность управления она связывала с психикой человека, когда сама работа становится «великим воспитателем». Хорошая система управления, считала Л. Джилбрет, должна не только ориентироваться на профессиональное, умственное и нравственное развитие работников, но и формировать у них стремление к здоровому образу жизни

2.3.2. Теория Г. Эмерсона. 12 принципов производительности

Известный организатор и рационализатор промышленности, инженер Гарингтон Эмерсон (1835–1931) поставил вопрос о научном управлении в более широком аспекте, чем это сделали Ф. Тейлор и Ф. Джилбрет, чьи работы касались в основном организации рабочего места, повышения эффективности деятельности отдельного работника. Эмерсона интересовали вопросы целостной организации предприятия, эффективности функционирования отдельных промышленных отраслей, государственного управления. Он разработал систему повышения производительности, которую сам называл «системой целесообразностей», а не научной организацией труда. Эту систему Эмерсон изложил в книге «Двенадцать принципов производительности», которая принесла ему мировую известность. Один из принципов касается контроля как важнейшей функции управления. Критерии эффективной реализации контроля: он должен быть точным, достаточным, непрерывным и быстрым. Говоря о дисциплине как об одном из основных принципов производительности, Эмерсон подчеркивал, что неукоснительное соблюдение этого принципа уже приводит к крупным результатам в деятельности организации. Принцип вознаграждения не следует сводить только к денежной премии. Денежная награда — это одно из бесчисленных проявлений принципа вознаграждения. Чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы. Работа должна доставлять удовольствие и всегда преследовать достижение определенных целей в конкретные сроки, выполняться без лишних усилий и оптимальными способами.

Двенадцать принципов производительности

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.
2. Здравый смысл. Имеется в виду не просто житейская сметливость, а мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в организации производства — оно

не приносит прибыли, произведенный товар не раскупается на рынке, — значит, существуют конкретные причины, зависящие в первую очередь от менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно их устранить.

3. Компетентная консультация. Целесообразно и выгодно привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области — социологов, психологов, конфликтологов и пр.
4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует прежде всего четкого распределения функций: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности; каждый должен быть осведомлен, за что он отвечает, кем и как он может быть поощрен или наказан.
5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «Лучше работаешь — лучше живешь». Произвол в отношении работников должен быть исключен.
6. Обратная связь. Позволяет быстро контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию. Нарушения в обратной связи ведут к сбоям в системе управления.
7. Порядок и планирование работы.
8. Нормы и расписания. Высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Сокращение усилий достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их на деле и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии. Истинная производительность труда, утверждал Эмерсон, всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях.
9. Нормализация условий. Нужно не человека приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.

10. Нормирование операций. Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.
11. Письменные стандартные инструкции. Они служат тому, чтобы освободить мозг работника для инициативы, изобретений, творчества.
12. Вознаграждение за производительность. Целесообразно ввести систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

В результате исследований упомянутых авторов, а также их последователей были определены следующие особенности развития достаточно самостоятельного этапа в истории менеджмента.

1. Были предложены качественно новые по тем временам пути совершенствования работы промышленных предприятий.
2. Разработаны принципы управления производством, которые до сих пор считаются фундаментальными основами менеджмента.
3. В научном управлении акцент делался, как правило, на повышении индивидуальной производительности труда, оптимизации «надзорной» и «распорядительной» функции администрации.
4. Рекомендации носили жестко нормативный характер. При таком подходе работник, да и сам менеджер нередко рассматривались как своеобразное дополнение к функционирующему производству. Можно заключить, что научное управление в начале XX века имело прогрессивный характер, намечая перспективные пути совершенствования производства.

Идеи, высказанные учеными в рамках школы «научного управления», привели к созданию концепции, получившей название «революция менеджеров». Согласно этой концеп-

ции, новый класс наемных работников – менеджеров – все в большей степени вытесняет старую элиту – капиталистов-собственников – и играет решающую роль в развитии современного общества. Еще в начале XX века европейские ученые Э. Бернхейм, Э. Бернштейн и К. Шмидт выдвинули теорию о том, что класс капиталистов постепенно теряет контроль над производством. Контроль и власть переходят к администраторам, менеджерам, которые хотя и не владеют собственностью, но определяют стратегию и тактику дальнейшего развития промышленности. В 1953 году американский социолог *Питирим Сорокин* (выходец из России) заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский. «Революцию менеджеров» стали даже называть «*молчаливой революцией*» (Д. Белл). Однако в 1960-е годы «менеджмент-бум» закончился, уступив место теории «научно-технической революции» [32].

2.4. Американская социально-психологическая школа.

Школа «человеческих отношений»

В 1940-е годы XX века как альтернатива менеджменту, ориентированному главным образом на конечный результат, формируется *школа «человеческих отношений»*.

У истоков школы «человеческих отношений» стоял немецкий психолог *Гуго Мюнстерберг* (1863–1916). В 1892 году он переехал в США, где продолжил свою научную и преподавательскую деятельность в Гарвардском университете. Мюнстерберг внес весомый вклад в разработку проблем профессиональной пригодности, профессионального обучения, производственного утомления, монотонии, травматизма, рекламы в торговле и др. Особенно велика его роль в развитии такого направления, как выбор профессии и профессиональный отбор. Он впервые четко сформулировал две задачи, необходимые для определения профессиональной пригодности:

1) психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств (ПВК);

2) психодиагностика, т. е. установление степени выраженности требуемых ПВК.

Он разработал программу психологического изучения профессий, которая включала сбор информации у руководителей предприятий; наблюдение за работой специалистами-психологами; экспериментальное исследование, в том числе специальное изучение особенностей деятельности успешных и неуспешных работников (метод «полярных групп»). Он предсказывал, что промышленные предприятия в конце концов сами проявят инициативу в привлечении к работе специалистов-психологов.

Одной из первых американка *Мэри Паркер Фоллет* (1868–1933) заинтересовалась вопросами психологии менеджмента, делая особый акцент на изучении сферы человеческих отношений.

2.4.1. Хотторнские исследования. Теория Э. Мейо

Наибольшую известность как представитель школы «человеческих отношений» получил американский социолог и психолог *Элтон Мейо* (1880–1949). Мейо в своих книгах «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1945), «Политические проблемы индустриальной цивилизации» (1947) отмечал, что труд обезчеловечен и перестал доставлять людям радость. Он уделял много внимания изучению проблемы повышения производительности труда. Его эксперименты в г. Хотторне (близ Чикаго) в «Вестерн Электрик Компани» в период с 1927 по 1939 год принесли ему впоследствии широчайшую известность как в США, так и за их пределами. Результаты экспериментальных исследований позволили Мейо сделать ряд выводов.

1. *Человек – существо социальное, ему нужно работать в группе.* Поведение рабочих, менеджеров низшего и высшего

уровней можно понять и предсказать на основе анализа их групповых взаимоотношений. Группа существует, если люди общаются друг с другом в процессе достижения какой-то цели. Без чувства общей цели и общего интереса в качестве связи групп не существует.

2. *Все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм.* Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды. Групповые нормы – это идеи, сформировавшиеся в умах членов группы. Идеи являются нормами, если они подкрепляются групповыми санкциями. Нормы очень устойчивы, подчинение им требуется во имя группы (например, «не подводи ребят»).

3. *Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями.* Авторитет групповых норм поддерживается средствами морального воздействия. Например, тем, кто работал слишком усердно, давались насмешливые прозвища: «Чудо скорости» или «Король быстроты». Того, у кого выработка была ниже группового стандарта, называли «волынщиком». Группа, таким образом, обладала определенными способами воздействия на личность.

4. *Руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.* Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека, который тяготеет к свободе. Благодаря исследованиям Мейо появились понятия «неформальная группа», «сплоченность группы», «благоприятная атмосфера на рабочем месте», «удовлетворенность работника своим трудом» и т. д.

Представители школы «человеческих отношений» (К. Арджайрис, У. Диксон, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Ф. Селзник, А.П. Слоун, Ф. Херцберг) сумели показать важную роль неформальных отношений в деятельности организаций. Стало очевидным, что неформальными отношениями следует управлять и прежде всего

в форме сотрудничества работников и администрации. Организации стали рассматриваться как «социальные системы», а человек в них — как центральное звено. Школа «человеческих отношений» обогатила теорию и практику менеджмента, обратив внимание на высшие социальные потребности человека, одновременно призвав к снятию отрицательных эффектов специализации труда и к отказу от жесткого структурирования власти. В качестве основных методов исследования организационных связей на предприятиях вводились социометрия и опрос. С их помощью были сформулированы рекомендации, направленные прежде всего на оптимизацию морального климата в коллективе.

2.4.2. Теория Д. Мак-Грегора

Известный американский специалист в области менеджмента *Дуглас Мак-Грегор* (1906–1964), видный представитель школы «человеческих отношений», разработал две теоретические концепции управления, обозначив их символами *X* и *Y*. Сам автор считает, что эти теории выражают совершенно разные взгляды на природу человека: если *теория X* представляет собой механистическую точку зрения, согласно которой человек предстает как лишенный всякой индивидуальности фактор производства, то *теория Y* рассматривает человека в органической взаимосвязи с его внешним окружением, на которое он воздействует и под влиянием которого находится.

Предпосылки теории *X*, по которой человек выступает как фактор производства, лишенный всякой индивидуальности, заключаются, по мнению автора, в следующем:

- 1) обычный человек не любит работать и старается избегать работы настолько, насколько это представляется ему возможным;
- 2) руководству необходимо прибегать к угрозам или наказанию, для того чтобы заставить большинство работников выполнять свои обязанности;

3) рядовой работник, как правило, пассивен и предпочитает, чтобы им управляли; он не склонен идти на риск и принимать ответственность на себя; превыше всего он ставит личную безопасность.

Применительно к теории X Мак-Грегор формулирует и соответствующие принципы:

- 1) жесткое и непосредственное управление организацией;
- 2) централизация официальных законных полномочий;
- 3) минимальное участие работников в процессе принятия решений.

Предпосылки теории Y носят принципиально иной характер.

1. Работа так же естественна для человека, как игра и отдых.
2. Самомотивация (т. е. внутренняя мотивация) и соответствующее удовлетворение от работы будут иметь место в тех случаях, когда работник разделяет цели организации и принимает активное участие в их достижении. В этом случае отпадает необходимость рассматривать принуждение как единственную форму воздействия для мотивирования работника.
3. Одним из важнейших факторов мотивации становится участие в общей деятельности, принятие на себя обязательств.
4. При наличии соответствующих условий окружающей среды и выполняемой деятельности человек, как правило, не боится взять ответственность на себя и даже ищет ее.
5. Способности к творчеству и новаторству при решении организационных проблем присущи не узкому кругу людей, а большому числу работников.

С учетом изложенных предпосылок Мак-Грегор трактует и сами принципы теории Y.

1. Свободное и более общее руководство организацией.
2. Децентрализация официальных полномочий.

3. Меньший расчет на принуждение и контроль; больший акцент на индивидуальную активность и самоконтроль.
4. Демократический стиль руководства.
5. Более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений.

Мак-Грегор считал, что в основе практики американского менеджмента лежит теория *X*, а японского — *Y*. Такой вывод автора сохраняет свое значение и по сей день.

Таковы общие тенденции развития менеджмента в первой половине XX века. В последующие десятилетия в отдельных странах в этом процессе наметились принципиальные различия. Наиболее ярко в области практики менеджмента они проявились в США и Японии.

2.5. Японская школа управления

Психология людей связана с их культурой. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры учитывают и развивают традиционные ценности и национальные обычаи. Именно сочетание современных методов, технологий, постоянного внедрения инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания.

Стратегия правительства Японии после поражения во Второй мировой войне и экономического хаоса ориентировалась на пять основных целей:

- 1) создать широкий товарный рынок и устранить дефицит товаров;
- 2) покончить с инфляцией, не создавая эмиссию денег;
- 3) внедрить в жизнь принцип: более 50 % собственности промышленных предприятий должны принадлежать работающим на них людям;

4) поддерживать отношения конкуренции между фирмами, но ограничить вмешательство государства в их деятельность;

5) учитывать особенности национальной психологии японцев, в частности принцип уважения к партнеру, проигравшему в конкурентной борьбе.

Территория Японии бедна природными ресурсами, особенно такими, как нефть и железная руда. Современная японская экономика движется по схеме: «импорт сырья – переработка – производство продукции – экспорт конечного продукта высокого качества».

Японские менеджеры создали собственную модель управления производством и обществом, заимствовав все самое ценное из общемировой теории и практики, прежде всего американской. Однако специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человеческий фактор. Сегодня японские менеджеры – лучшие в мире специалисты по человеческим отношениям. Они учитывают и активно используют исторически сложившийся менталитет японского народа, такие национальные черты, как исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь. К числу наиболее важных ценностей японского общества можно отнести обязанность (долг), сотрудничество и коллективизм. В сознании каждого японца глубоко заложено понимание своего долга перед всей нацией в целом. И менеджеры, и рабочие считают своим патриотическим долгом экономическое развитие страны. Японская культура основана на первичности интересов группы и вторичности интересов личности, и потому люди должны действовать сообща, сотрудничая друг с другом для преуспевания всего общества. Коллективизм японцев проявляется в том, что они ограничивают свои личностные потребности во имя согласия и гармонии взаимоотношений с коллегами по работе.

Американский ученый Й. Олстон, проанализировав деятельность различных японских компаний, сформулировал *пять основных принципов японского менеджмента*.

Первый принцип: *рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда*. По мнению японских менеджеров, рабочие — это наделенные способностями люди, которые могут вносить предложения по повышению производительности и качества труда. Любое нововведение на японском заводе начинается с выяснения предложений рабочих по технологическим и организационным новациям. Японские менеджеры не стесняются обращаться к своим подчиненным за советом.

Они разработали три административных метода, которые помогают претворить этот принцип в жизнь.

1. *Кружки качества*. Участвуя в них, рабочие вносят свои новаторские предложения. Эти кружки состоят из восьми человек и одного старшего и собираются раз в месяц с целью разработки программы повышения производительности труда. Членов кружков качества учат теории и практике управления, решению проблемных ситуаций, при которых возникает низкая производительность труда. На многих японских заводах число членов кружков качества достигает 90 % всего количества рабочих. Они не только обучаются и повышают свою квалификацию, но и вносят новые предложения и способствуют развитию производства.

2. *Практика стимулирования* всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков. Большинство молодых рабочих учатся на специальных вечерних курсах, а также перенимают опыт у своих старших коллег. Трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. В Японии существует традиция, которая называется «*ми-нарай*». Суть ее в том, что проводится наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. К опытному рабочему прикрепляют новичка для обучения и помощи.

3. *Практика перевода* рабочих с одного рабочего места на другое. Ни один работник фирмы не остается на одном и том же рабочем месте до выхода на пенсию. Он повышает квалификацию, меняет специализацию, продвигается по служебной лестнице и получает, соответственно, большую зарплату, так как набирается больше опыта, совершенствует свои способности и приносит фирме больше пользы.

Второй принцип: *рабочий стремится сделать свою работу лучше*. Японские менеджеры стимулируют непрерывное повышение квалификации своей рабочей силы. Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода.

1. *Пожизненный наем* работников. Получив пожизненный наем, работники имеют возможность не беспокоиться о наличии работы и научиться многому из того, что будет способствовать увеличению прибылей их фирмы. Японские рабочие приветствуют изменения в технологии и не испытывают страха перед безработицей. Они не боятся быть замененными машиной, так как знают, что будут переучены для другой работы.

2. *Премирование* рабочих в случае повышения прибылей фирмы. В период спада, когда прибыли фирмы уменьшаются, все работники получают меньше. Однако в неблагоприятной экономической ситуации руководящий состав получает более урезанный процент оплаты, чем рабочие. Считается, что рабочие всегда делают со своей стороны максимум возможного и не следует их наказывать при снижении прибыли. За это прежде всего должны отвечать непосредственные руководители и администрация в целом.

Третий принцип: *рабочие образуют «семью»*. Японцы придерживаются идеи о том, что наниматели и наемные рабочие составляют единое социальное целое. Все члены фирмы имеют взаимные обязательства и выполняют свой общий долг перед обществом. Зарплата – это только один из видов

вознаграждения. Другим видом является удовлетворение потребности в *эмэ*, т. е. потребности в поддержке и принадлежности к группе.

Японцы разработали три административных метода для реализации этого принципа.

1. Работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним. Быть частью корпоративной семьи означает убеждение, что семья берет на себя ответственность за благополучие каждого. Система отношений «человек – корпорация» ценится выше, чем просто финансовый договор. В японском языке существует термин *учи*, в который входят и понятие «семья», и понятие «фирма». Японцы используют одно и то же слово для обозначения семьи и фирмы. Они считают, что родственники и друзья должны быть партнерами по бизнесу.

2. Свободное время работники фирмы проводят вместе. В Японии мир мужчин резко отделен от мира женщин, и время, затрачиваемое на неформальное общение между представителями разного пола, невелико. «Идеальный» японец возвращается домой к полуночи по причине служебных дел. Сотрудники фирмы чаще ужинают не дома, а в кафе или ресторане с сослуживцами и продолжают обсуждать свои рабочие проблемы. Часто именно в это время решаются самые главные вопросы.

3. Взаимные обязательства фирмы и рабочих. Рабочие платят фирме своей лояльностью, а руководство должно заботиться о рабочих, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Если менеджер фирмы вступает в брак, то он получает денежную прибавку, поскольку его финансовые расходы как женатого человека возросли. Он также получит прибавку к зарплате после рождения каждого ребенка, хотя объем его работы не меняется. Японцы считают, что взаимоотношения в процессе работы должны быть согреты

эмоциональным теплом, все члены трудовой «семьи» должны чувствовать общее единство и любовь.

Четвертый принцип: *группа важнее отдельной личности*. Этот принцип основан на традиционной японской ценности: никто не должен быть эгоистичным и думать только о себе. Этот принцип сформировался под влиянием идеи китайского философа Конфуция о том, что человек всегда в долгу перед старшими и должен быть им благодарен. За счет фирмы человек обучился ценной специальности, ему дали работу, оказали уважение, обеспечили средствами к существованию. Перейти в другую фирму, предложившую более высокую зарплату, — это признак неблагодарности.

Для реализации данного принципа также разработаны административные методы.

1. *Продвижение по службе и начисление зарплаты* зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника. Каждый японец твердо знает, что с годами его заработная плата будет неуклонно возрастать.

2. *Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы*, а не отдельного человека. По японским понятиям каждый человек выигрывает, если стремится сделать свою группу более успешной и производительной. Для этого он должен трудиться на благо всей группы в целом. В понимании японца группа не подавляет отдельную личность. Лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп. Это позволяет японцам проявлять сильную конкуренцию, которая для них всегда основана на конкуренции групп, а не личностей друг с другом.

Пятый принцип: *партнерство и сотрудничество в производственных отношениях*. Японские менеджеры считают рабочих своими активными партнерами в стремлении к экономическому успеху, достижению высокого качества и росту производительности. Сотрудничество рассматривается

как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Японцы разработали два административных метода для реализации пятого принципа.

1. Существует специальная программа обучения, которую проходят новички в течение трех-шести месяцев при поступлении на работу в фирму. Они вместе живут, изучают историю, цели, гимн фирмы. Главная задача такого обучения состоит в том, чтобы привить им чувство лояльности к фирме и мысль о том, что только совместными усилиями они смогут добиться успеха и принести пользу фирме и стране. За это время у них формируется корпоративный дух и решимость работать на благо фирмы.

2. Установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии. Японцы убеждены, что гармония целого, например группы или фирмы, более важна, чем разрушение этого целого и победа одной стороны над другой. Они считают, что конфликты, разногласия и личная конкуренция вредны, так как приводят к ослаблению групповой гармонии, единодушия, сотрудничества. Японские менеджеры на первое место в своей работе ставят проблему формирования благоприятного социально-психологического климата в группе подчиненных. Конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношениях японцев. Заботясь о групповой гармонии, менеджеры подробно объясняют подчиненным стратегию фирмы, цели нововведений, обращаются к ним за предложениями по улучшению работы.

Японские принципы менеджмента не могут быть просто перенесены в практику российского управления, поскольку они отражают традиционные японские ценности. Японцами разработаны универсальные, гуманные и прогрессивные принципы, которые помогли им достигнуть экономического успеха и общественного благосостояния.

Вопросы для закрепления материала

1. С какими теориями европейского менеджмента вы знакомы?
2. Кто считается «отцом» американской классической школы?
3. Чем школа административного управления А. Файоля отличается от американской классической школы?
4. Назовите четырнадцать принципов управления А. Файоля.
5. Какими теориями представлена американская социально-психологическая школа?
6. Назовите основные идеи теории Ф. Тейлора.
7. Какие выводы были сделаны в результате Хотторнских исследований, проведенных представителями школы «человеческих отношений»?
8. Раскройте основные положения теории Д. Мак-Грегора.
9. Перечислите особенности управления, характерные для японского менеджмента.
10. Возможно ли перенесение принципов японского менеджмента в сферу управления отечественными предприятиями? Объясните вашу позицию.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Глава 3. Организация как социально-психологическая система

3.1. Структура и функции организации

В социальных науках понятие «организация» употребляется двояко. С одной стороны, организация – это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы. В общем плане организацию можно определить как объединение людей, направленное на достижение социально-экономических целей и удовлетворение интересов посредством совместной трудовой деятельности и 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 самым общим образом можно определить как группу с дифференциацией ролей [28].

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 – это средняя, вторичная, чаще всего долговремен-

ная группа. Рассмотрим социально-психологические особенности организации как средней группы.

1. В организациях происходит включение большинства членов в их совместную социально значимую деятельность.
2. В организациях человек получает возможность работать на современных средствах производства, например на сложных станках с числовым программным управлением.
3. В процессе овладения специальностью, приобретения профессиональных знаний, умений и навыков формируется субъект общественно значимой деятельности.
4. В процессе общения в организации происходит формирование и ценностей личности, направленных на удовлетворение потребностей общества.
5. В процессе совместной трудовой деятельности создаются условия для развития творческой активности личности.
6. Социально организованная деятельность предполагает возможность коллективного обсуждения и совместного решения вопросов деятельности предприятия, оценки работы должностных лиц, использования гласности, информированности, контроля за их деятельностью.

В социальной психологии при изучении организаций применяется структурно-функциональный анализ. Под *структурой организации* понимается относительно постоянная система взаимосвязей работников и их связей в целом. Под *функциями организации* понимаются стандартизированные действия, регулируемые социальными нормами и контролируемые социальными институтами.

Типы структур организации

Социально-демографическая структура определяется половым, возрастным, этническим составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией и стажем работы. Выделяются гомогенные и гетерогенные типы социально-демографической структуры. Установлено, что особенности этих типов оказывают существенное влияние не только на производственно-экономическую деятельность организации, и в том числе на эффективность труда, но и на социально-психологический характер взаимоотношений людей. Гомогенность организации, т. е. ее однородность по таким признакам, как пол, возраст, уровень образования и пр., является предпосылкой формирования общности интересов, ценностных ориентаций, норм и стереотипов поведения. Гетерогенные же организации часто распадаются на несколько более или менее гомогенных группировок, и формирование их психологического единства и целостности оказывается сложным, а порой недостижимым.

Профессиональная структура связана с потребностью организации в работниках определенных специальностей. Известно, что люди, выполняющие сходные операции, быстрее устанавливают между собой неформальные дружеские отношения, психологически чувствуя близость, общность интересов, ценностей, проблем, оказывая друг другу помощь, 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 структура. Формальная структура обусловлена 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 (статуса), 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.

Функции организации

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

Социально-экономическая. Задача организации состоит в выпуске продукции необходимого количества для удовлетворения спроса населения и определенного качества, соответствующего требованиям современного общества. Экономическая функция организации направлена на получение прибыли в результате реализации своей продукции.

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, их конструировании, модернизации и реконструкции с целью достижения уровня мировых стандартов и конкурентоспособности на мировом 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 со стороны кадровых работников 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 нормальной, бесперебойной, экономически выгодной работы необходимо создать работникам фирмы определенные социально-бытовые условия. О важности выполнения этой функции руководителям и предпринимателям забывать не следует [32].

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

3.2. 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 [28].

Первый блок включает 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 субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели.

1. Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это деятельностный компонент психологии людей. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпу-

скаемой продукции и т. д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. Общественная активность проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий.

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

3. Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро кадровых 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, законсервирована, 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. Сработанность людей в группе говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах их деятельности и 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 (1992) в качестве социально-психологических факторов эффективности организации определяет следующие.

1. Целенаправленность. Характеризует готовность организации к достижению целей совместного взаимодействия. Цель совместной деятельности выражает потребности, инте-

рессы, ценностные ориентации членов трудового коллектива, их идеальное представление будущего результата, что, в свою очередь, определяет средства и способы взаимодействия.

2. Мотивированность. Раскрывает причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов группы. В конкретной ситуации социального взаимодействия мотивация выполняет три психологические функции: побуждающую, направляющую и регулирующую. Побуждающая функция состоит в осознании человеком потребности в совместном с другими людьми достижении целей группы и является «пусковой кнопкой» деятельности. Направляющая функция определяет цели и способы совместной деятельности, согласованные между всеми членами группы. Регулирующая функция способствует выбору наиболее оптимальных и законных средств достижения групповых целей и удовлетворения потребностей.

3. Эмоциональность. Проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, прежде всего в специфике эмоциональных, 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-волевой 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 (функций). 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 [28].

Таким образом, перечисленные факторы эффективности организации предстают как ее социально-психологические характеристики, обеспечивающие достижение поставленных целей, получение необходимого результата, повышение производительности индивидуального и совместного труда [38].

3.3. Власть и лидерство в организации

Менеджер-лидер 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 [7].

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 влияния на удовлетворение потребностей. Власть — это социальный по своей сути термин. 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 [7].

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 (2007), 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 [7].

Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. *Менеджер* в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. *Лидерство* как специфический тип отношений

управления основывается больше на процессе социального воздействия и *взаимодействия* в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. 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 его и последователей усилий. 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 железная или твердая 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 менеджером проводится по многим позициям (табл. 1). Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот.

Таблица 1

Отличие менеджера от лидера

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

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры 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.

Менеджеры 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, в противоположность, 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 [1; 7].

На практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

3.4. Стили управления

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. В стиле — емкой характеристике личности руководителя — находят отражение достоинства и недостатки, ее сильные и слабые качества.

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. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании. Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и 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. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призывают в союзники начальников-«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

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 по десять 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. Этот подход может даже усугубить конфликты. 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. Он считает, что дает четкие указания, и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому-то нужно что-то объяснить, значит, этот сотрудник профнепригоден. 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 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 сулит быстрых и явных результатов, но тем не менее очень эффективен.

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. Эти руководители за несколько первых минут беседы понимают, с кем имеют дело. Например, если это талантливый сотрудник, который не справляется с работой потому, что деморализован менеджером с диктаторскими замашками, то его можно вдохновить на трудовые свершения, просто напомнив о важности его вклада в общее дело. А иногда руководитель с первой же минуты понимает, что должен поставить сотруднику ультиматум: либо работай лучше, либо увольняйся [37].

3.5. Качества, необходимые лидерам будущего

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

Вместе с тем существуют факторы, которые будут иметь большой 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. Времена, когда крупная компания могла замкнуться на своем регионе (стране) и при этом преуспевать, скоро закончатся. В будущем 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 два процесса придадут глобальному мышлению ключевое значение в будущем, а именно стремительный рост глобальной торговли и интегрированных глобальных технологий, например электронной коммерции. Участники исследования со всего мира предсказывают рост масштабов глобальной торговли. Некоторые из них считают, что будущим лидерам придется поработать во многих странах и в виртуальных сетях, прежде чем они поймут, что мультинациональная торговля может дать их орга-

низациям в конкурентной борьбе. В условиях стремительного усиления конкуренции производители встанут перед необходимостью научиться управлять глобальным производством, маркетингом и реализацией как в реальной, так и виртуальной среде.

Другой причиной, делающей глобальное мышление неотъемлемым качеством лидера будущего, являются новые технологии. Их использование позволит экспортировать труд «белых воротничков» по всему миру. Технологии помогут устранить препятствия на пути глобального бизнеса, казавшиеся непреодолимыми в прошлом. Руководителям, погрязшим 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. Многие организации, редко вступавшие в альянсы раньше, регулярно создают их в настоящее время. В будущем эта тенденция станет еще более очевидной. Реинжиниринг, реструктуризация и сокращение размеров ведут нас в мир, где аутсорсинг всех видов деятельности, кроме основных, похоже, станет нормой. Все более важным считается умение договариваться о создании альянсов и управлять сложными сетями. Руководители определили совместное руководство новыми видами бизнеса как одну из жизненно необходимых составляющих успешного глобального предприятия.

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. Разгром врага, который, как выясняется впоследствии, является еще и потенциальным клиентом, может оказаться лишь кратковременной победой.

Способность к распределению руководства

В мире, где руководство гибкой, изменчивой сетью, возможно, будет важнее управления с вершины жесткой иерархии, способность эффективно распределять руководство — требование, а не предмет выбора. Указывая партнерам по альянсу, что и как им делать, можно быстро их лишиться. Все участвующие стороны должны уметь работать вместе для достижения общей цели.

В будущем другими будут не только руководители, но и работники. Многие понимают, что один из ключевых факторов их успеха — высококвалифицированный персонал. Во взаимоотношениях с ними старые модели руководства не действуют. Практика, при которой подчиненным указывают, что и как им делать, становится анахронизмом. Руководителям придется запрашивать исходные данные и работать в режиме разделения доступа к информации. Удерживать высококвалифицированных работников станет непросто. Вряд ли можно ожидать от них особой преданности конкретной организации, они, скорее, 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. Может статься, проявить это умение поможет распределенное руководство. Считается, что оно также потребует выработки новых ценностей и ротации руководителей, обеспечивающей баланс сильных и слабых сторон.

Владение современными технологиями

Одним из главных качеств глобального лидера будущего является способность ориентироваться в современных технологиях. Многие будущие руководители растут и 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, чем новые технологии могут быть полезными нашим организациям;
- 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.

Пристальное 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 брэнд-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 3 до 6 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, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости. Можно процитировать слова председателя совета директоров компании General Electric Джека Уэлча, который как-то сказал, что «ключом к успеху в организации делового процесса станет назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от того, на каком уровне иерархической, организационной или географической структуры компании они возникли».

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 определить цели, оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план. На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы [37].

Вопросы для закрепления материала

1. Какие типы структур организации существуют?
2. Назовите основные функции организации и раскройте их содержание.
3. По каким показателям можно определить эффективность организации?
4. Дайте характеристику понятиям «власть» и «лидерство».

5. В чем основное различие между лидерством и властью?
6. Назовите основные отличия менеджера от лидера.
7. Что понимают под стилем управления?
8. Какие стили управления вам известны?
9. Какой стиль управления, на ваш взгляд, является наиболее продуктивным? Поясните свою позицию.
10. Перечислите качества, необходимые лидерам для эффективного руководства современными организациями.

Глава 4. Управленческие философии и стратегии

4.1. Понятие философии и стратегии организаций

В настоящее время организации в своей повседневной практике во все большей степени стремятся к достижению стратегической управляемости. Стратегически управляемые организации опираются на осознанную философию своей деятельности, для воплощения которой руководство формирует совокупности согласованных между собой долгосрочных целей.

Философия организации — это совокупность смыслов и ценностей существования организации, выражающаяся в принимаемых и реализуемых персоналом ценностях и основанных на них нормах, которые регулируют деятельность организации на всех уровнях.

Пока существует организация, она всегда будет характеризоваться определенной философией, независимо от того, осознается это руководителями или нет. Как правило, в организации культивируются системы смыслов, обладающих наивысшей ценностью для ее основателей и высшего руководства, в чьих руках находятся многочисленные властные средства для поддержания элементов организационной философии, избранных именно ими. Так как существование ценностных ориентиров закономерно, организация, пока она существует, всегда обладает определенной философией. Другое дело, какой она является — созидательной, перспективной для организации, или разрушительной, тупиковой.

Организации как специфический социальный организм стремятся к сохранению и упрочению своего положения в больших по отношению к ним системах, добываясь расширения своих возможностей в достижении целей и предоставлении обществу своего продукта.

Смыслы существования успешных организаций, как правило, вынесены за их пределы и обладают существенной социальной направленностью, т. е. поддерживаются обще-

ственными потребностями. В случае ориентации только на собственные корпоративные ценности организации теряют жизнеспособность и сходят со сцены под влиянием конкурентных действий организаций, более чувствительных к идее создания общественной полезности [32].

Выделяются следующие *функции* философии организации:

- порождение солидарности (осознаваемые и принимаемые персоналом смыслы и ценности деятельности согласовывают активность сотрудников, дают уверенность во взаимодействии, вызывают требуемый резонанс во внешней среде);
- создание универсальных ориентиров в поведении и деятельности персонала (ценности и смыслы могут быть конкретизированы и применены к самым различным практическим ситуациям, даже к тем, которые не предусмотрены организационными стандартами);
- порождение глубинной осознанности деятельности каждого сотрудника и организационных субъединиц (отделов и служб);
- создание непротиворечивого и узнаваемого облика организации во внешней среде;
- получение оснований для определения обоснованных и целесообразных критериев при найме, аттестации, мотивации и стимулировании персонала; принятия решений о создании новых продуктов, управлении качеством и т. д.

4.2. Организационные стратегии

Философия и стратегии рассматриваются как наиболее мощные управленческие инструменты, обеспечивающие долговременное поступательное развитие организации в изменчивой внешней среде. В организациях, где философия и стратегии осознаны руководством, их основные положения

зафиксированы в различных документах (кодексы, меморандумы) и отражены в элементах фирменного стиля, оформления помещений, рекламной продукции.

Под *организационными стратегиями* понимаются совокупности долгосрочных целей организации, направленных на воплощение ее философии [32].

Стратегическое управление не всегда присуще организациям. К признакам стратегичности организации можно отнести целевое видение будущего (желательное для организации будущее описано в целевых формулировках); постановку целей на предельно возможную для прогнозирования временную перспективу, а также ритмичные затраты ресурсов в интересах достижения поставленных целей.

Для формирования стратегического видения будущего состояния организации применяется модель, включающая шесть ведущих стратегий.

Базовые стратегии – стратегии продукта, продвижения продукта, персонала.

1. Стратегия продукта. Основные политики – *определение ассортимента, качества продукта или услуги*. Стратегия продукта рассматривается как центральная, системообразующая совокупность стратегических целей организации, связанных с созданием продуктов и услуг, направляемых во внешнюю среду. *Правильный прогноз потребностей* внешнего окружения лежит в основе стратегического целеполагания и принятия решений в области стратегии продукта, в частности для выработки политики ассортимента. Управление качеством производимого продукта направлено на гибкое реагирование организации на предпочтения потребителей.

2. Стратегия продвижения продукта. Основные политики – *маркетинг, общественные связи, реклама, ценообразование, политика скидок и специальных условий* предоставления продукта, транспортная и складская *логистика, политика сбыта*. Цели, которые ставит организация в рамках стратегии

продвижения продукта, направлены на процессы, протекающие с момента производства товара или услуги до их получения конечным потребителем.

Политика маркетинга направлена на максимально достоверную ориентацию в предпочтениях потребителей, в их местонахождении, в том, как они хотят получать и потреблять производимый организацией продукт.

Политика рекламы включает согласованные с организационными ценностями цели, направленные на информирование внешнего окружения об организации, ее уникальных характеристиках, свойствах и преимуществах производимого продукта, а также на формирование желания потребителей ознакомиться с продуктом и приобрести его.

3. Стратегия персонала. Основные политики – *наем, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, взаимодействие, контроль*. Стратегия персонала строится с учетом специфики организационного продукта и принятых способов его продвижения. Наем в организацию согласуется с принятыми ценностями и смыслами; организация заинтересована в найме именно тех людей, которые способны воспринимать ее философию и управлять своей деятельностью «под существующие ценности».

Политика адаптации предусматривает реализацию мер, направленных на оптимизацию включения новых сотрудников в организационный контекст.

Политика кадрового мониторинга включает цели, связанные с периодическим оцениванием соответствия деятельности сотрудников и отделов с ценностями и стандартами поведения, принятыми в организации. Кадровый мониторинг также предполагает создание условий для планирования и развития карьеры перспективных сотрудников.

Обучение и развитие организации в стратегическом управлении занимает одно из центральных мест. Развитие персонала предполагает целесообразное усиление наиболее важных

для профессиональной деятельности сторон личности сотрудников. При этом личностное развитие персонала, согласованное с положениями философии организации, является более стратегическим фактором ее успеха, при естественном внимании к росту квалификации.

Политика мотивации и стимулирования связана с созданием условий для того, чтобы люди с воодушевлением и полной отдачей работали именно в этой организации. Основным мотивирующим фактором признается эффективное достижение организацией целей деятельности.

Политика взаимодействия включает совокупности целей, направленных на развитие организационной структуры, оптимизацию иерархического, стилевого и функционального взаимодействия в звеньях: «сотрудник – сотрудник», «сотрудник – отдел», «отдел – отдел».

Политика контроля формируется на основе объективного критериального перечня, применение которого дает возможность для ориентации в степени рассогласования характеристик деятельности с принятым стандартом.

Сквозные стратегии ресурсов, конкуренции и инноваций.

4. Стратегия ресурсов. Основные политики – *управление информацией, временем, материальными ресурсами, финансами*. Политика *управления временем* как организационным ресурсом обладает принципиальной важностью, так как время является единственным невосполняемым организационным ресурсом. *Политика информации* в настоящее время приобретает все большее значение, определяя в конечном счете влияние организации во внешней среде. Обладание необходимой информацией становится ведущим конкурентным фактором, самостоятельным продуктом, который обладает тенденцией к постоянному росту своей цены.

5. Стратегия конкуренции. Основные политики – *информационная, экономическая, физическая безопасность, управление под стандарты деятельности конкурентов, лоббирование*.

Наиболее значимо для стратегии конкуренции достижение *отчетливого контраста* по сравнению с другими организациями, действующими в отрасли. Успешность организации предполагает предоставление внешней и внутренней среде уникальной пользы уникальными способами.

6. Стратегия инноваций. Основные политики – *управление изменениями, производство технологий изменений.*

Организация, которая управляется стратегически, обладает отчетливыми группами целей в области всех стратегий. Наличие *целевых формулировок* является необходимым, но недостаточным признаком стратегичности. Другой признак стратегичности – *ритмичные затраты* организационных ресурсов на достижение сформулированных целей.

Философия и стратегии организации тесно связаны между собой. В философии гармонично развивающейся компании присутствуют смыслы, связанные со всеми стратегиями.

Вопросы для закрепления материала

1. Что вы понимаете под философией организации?
2. Что вы понимаете под стратегией организации?
3. Какие функции выполняет философия организации?
4. Перечислите базовые стратегии организации.
5. Охарактеризуйте стратегию продукта.
6. Охарактеризуйте особенности стратегии продвижения продукта.
7. Назовите цели стратегии персонала.
8. Назовите особенности стратегии ресурсов.
9. Назовите особенности стратегий конкуренции и инноваций.
10. Какую связь имеют между собой философия и стратегия организации? Объясните.

СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Глава 5. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа

5.1. 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 (В.Д. Шадриков, 1995). 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 несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Предмет труда – совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда – совокупность орудий, способных усилить возмож-

ности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Условия труда – 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 – автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием структуры деятельности. Также психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности.

Психологическая специфичность управленческой деятельности состоит том, что она является не только индивидуальной, не только совместной, а 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 ряда «управляемых» субъектов, является совместной, и при этом не перестает быть индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью 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.

Управленческая деятельность специфична по своему предмету. Она предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее *предметом* воздействия выступают специфические объекты — люди, личности, которые, в свою очередь, являются субъектами.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных 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.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера.

Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т. е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций.

Наконец, управленческая деятельность специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся в первую очередь жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных – стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны и др. [18].

Организационный статус руководителя заключается 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. Пост руководителя предоставляет ему большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности определенный *симптомокомплекс* психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Ключевым параметром является

уровень руководства, 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 довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена (рис. 2).



Рис. 2. Уровни управленческой деятельности

Руководители *низшего звена* (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример — мастер, заведующий отделом.

Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня — на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры

руководителей среднего уровня – декан в вузе, директор филиала в фирме.

Руководители *высшего звена* – те, кто возглавляет 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 гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т. е. ее качественная специфичность.

5.2. 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 (основатель – А. 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, представляющие обособленные виды управленческой деятельности, порождены разделением управленческого труда и объединяют однородные по характеру элементы управленческого воздействия [27].

Функция как категория менеджмента характеризует вид управленческой деятельности, предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств, методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

Процесс управления – совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системы 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 менеджмента 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 [27].

Итак, *функция управления* – это обособленный вид деятельности, которая объективно необходима для реализации целей функционирования организации. Это обособленный однородный вид деятельности, реализуемый путем принятия решений [25].

Существует несколько подходов к классификациям функций управления.

А.В. Тихомирова (2000) выделяет четыре группы функций:

- 1) основные функции менеджмента;
- 2) процессные функции менеджмента;
- 3) функции систем менеджмента;
- 4) функции профессионализации менеджмента.

Основные функции менеджмента

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба

категории, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы (табл. 2)

Таблица 2

Основные функции менеджмента и средства воздействия

| № п/п | Основные функции | Приоритетные средства воздействия |
|-------|--|--|
| 1. | Целеполагание Стратегополагание | Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результат, информация. Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация |
| 2. | Планирование Регулирование | Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план. Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензии, информация |
| 3. | Организация Координация | Процесс, система, структура, технологии, ресурсы коммуникации, информация, методы. Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость |
| 4. | Мотивация и активизация Стимулирование | Потребности, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль. Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизмы, льготы, штрафы, карьера |
| 5. | Гуманизация Корпоративность | Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм. Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера |
| 6. | Контроль Оценка | Нормы, правила, инструкции, технологии, анализ. Показатели, критерии, процедуры, экспертиза |

Каждый из шести блоков функций, показанных в табл. 2, представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, проектом, организацией. В каждом блоке — два вида функций, взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга (А.В. Тихомирова, 2000) [27].

Каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента как самостоятельного процесса и системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций дает системное представление о процессах управления любой социальной и социально-экономической системой.

В рамках каждой основной функции можно определить приоритетные средства воздействия, которые наиболее часто используются менеджерами в процессах управления.

1. Целеполагание ориентирует социально-экономическую систему во времени и в пространстве. Ее основное назначение заключается в постановке, определении и формулировании целей управления в соответствии с потребностью экономики и общества в производимой организацией продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом (персонала, технологии, организации, информации).

Стратегополагание ориентирует производственно-хозяйственную систему на приоритеты в средствах и методах достижения ее миссии и целей. Так, стратегией перехода российской экономики на рыночные отношения хозяйствования выступает ее кардинальная перестройка, т. е. формирование многоукладной экономики, ориентированной на потребителя в лице населения страны, на его спрос и доходы, на обеспечение уровня жизни, соответствующего развитию производительных сил, а также обеспечение социальной и правовой защищенности населения страны.

2. Планирование включает виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направ-

ление усилий всех членов организации к достижению общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план.

Регулирование – вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных законов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. Данная функция выполняет роль адаптации менеджмента к устанавливаемым государством параметрам, таким как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и реагирования на изменение макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

3. *Организация* представляет собой вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. Организация управления – это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Координация представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях; рассматривается как дополнение и расширение функции организации.

4. *Мотивация* как функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения целей организации.

Стимулирование – функция менеджмента, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов, методов как способов формирования интересов и мотивов деятельности. Основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность коллективов.

Так, по отношению к организации стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать льготные кредиты, снижение пошлин и акцизов, налоговые льготы, повышение штрафных санкций. Наиболее действенными по отношению к работникам являются формы материального и морального стимулирования.

5. *Гуманизация* как функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента — не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Этика менеджмента проявляется в этике деятельности фирм, предприятий, организаций, а также в деятельности менеджеров, специалистов, всего персонала. Этика как отрасль знаний рассматривает человеческие отношения и поведение людей с точки зрения их соответствия общепринятым нормам. Считается, что коллектив ведет себя этично и социально ответственно, если следует закону и отвечает принятой системе ценностей.

Корпоративность включает виды деятельности по формированию корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, обеспечивается через принятие общих идей и интересов по формированию корпоративной культуры фирмы, ее социально-психологического климата. Результатом данного вида деятельности должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух или настроенность на нововведения.

6. *Контроль* объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), с анализом информации о результатах деятельности (анализ), с работой по диагностике и оценке процесса достижения целей, эффективности стратегий. Функцию контроля в процессе управления называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления.

Р. Дафт выделяет следующие функции менеджмента (рис. 3) [11].



Рис. 3. Процесс менеджмента

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

2. Организация. Вслед за планированием наступает черед организации, т. е. принятия решения о методах и инструментах выполнения плана. Организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними.

3. Лидерство. Под лидерством (руководством) 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 деятельности. Подразумевается, что мотивироваться к решению поставленных задач могут как

непосредственно подчиненные менеджеру сотрудники, так и целые отделы и подразделения. В наш век способность менеджмента сформировать корпоративную культуру, донести до работников цели организации и создать стимулы для достижения этих целей – критически важный фактор успеха бизнеса.

4. Контроль – функция управленческого процесса, которая означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив. На смену традиционным формам контроля сверху приходит самомониторинг работников за выполнением 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.

В.А. Карпов (2006) 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.

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 [18].

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

Вторая группа – *кадровые функции*: управление персоналом, включающее дисциплинарную, воспитательную, арбитражную, психотерапевтическую функции.

Третья группа – *производственно-технологические функции*: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа – *производные (синтетические) функции*: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

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 требует подключения многих иных структур управляемой организации.

5.3. Мастерство менеджера

Работа менеджера никак не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков. Р. Дафт объединяет все навыки и умения менеджера в три категории: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице (рис. 4). Но независимо от нее эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.

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 менеджера, его 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 менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков.

Уровень управления

Высшие менеджеры
 Менеджеры среднего звена
 Менеджеры низшего звена
 Неруководящие работники (персонал)

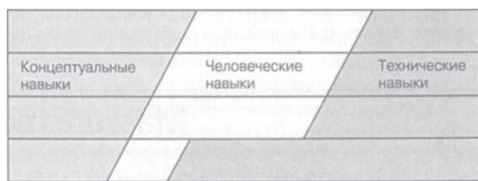


Рис. 4. Взаимосвязь концептуальных, человеческих и технических навыков

2. *Человеческие навыки* – способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их

вовлеченность в деятельность организации. Роль человеческих навыков менеджера постоянно возрастает, 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 методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение техническими навыками предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся менеджерами) 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 [11].

5.4. Роли менеджера

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

Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные 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). Для облегчения понимания основных моментов деятельности менеджера мы разделяем ее на категории и роли.

Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75 % рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми. Роль *наблюдателя* предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от 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, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и вне ее. Практика наделения властью работников низших уровней организации предполагает получение ими и дополнительной информации от менеджеров.

Межличностные роли. Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на их взаимоотношениях с другими людьми и использование рассмотренных нами человеческих навыков. В роли *главы* менеджер проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определенную должность, он представляет фирму в целом. Роль *лидера* требует от менеджера действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния. Менеджер 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 тех случаях, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий. Роль *предпринимателя* заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее. Стремление к устранению текущих проблем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки. Как отмечает Г. Минцберг, один из менеджеров одновременно вел 50 подобных проектов. Менеджер 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. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь, даже как распорядиться собственным временем. И наконец, роль *участника переговоров* состоит в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых для вверенного менеджеру подразделения результатов. Например, он может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками о более ритмичной доставке грузов, с проверяющими – о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом о жалобах работников.

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. Какие функции управления выделяет А.В. Тихомирова?
6. Перечислите основные управленческие функции по Р. Дафту.
7. Охарактеризуйте подход к классификации функций управления В.А. Карпова.
8. В какие категории объединяет Р. Дафт все умения и навыки менеджера?
9. Какую роль играют в процессе управления «человеческие» навыки?
10. Какие роли выполняет менеджер в своей деятельности?

Глава 6. Функция целеполагания

6.1. Сущность и роль функции целеполагания в процессе управления

Целеполагание — один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организаций. Оно является и основной функцией руководителя, и этапом управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Вместе с тем трактовка этой функции в теории управления неоднозначна. С одной стороны, признается ее определяющая роль как в управленческой деятельности, так и в общем функционировании организации. Постоянно подчеркивается, что наличие обоснованных, перспективных целей организации — главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке — одно из важнейших управленческих качеств. С другой стороны, функция целеполагания обычно не выделяется в качестве самостоятельной, а рассматривается как часть другой функции — планирования. Другая трактовка целеполагания состоит в том, что оно рассматривается только как исходная стадия всего управленческого цикла и как бы «предшествует» ему. Вместе с тем и по своему содержанию, и по роли в управлении целеполагание является управленческой функцией, пронизывающей всю деятельность руководителя [18].

В теории управления общая характеристика цели дается на основе одного из положений системного подхода, согласно которому понимается в качестве системообразующего фактора организаций. Это означает, что именно цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему.

Кроме того, она выступает и основой для критериев выработки наиболее важных, стратегических решений в организации, определяет содержание планирования. Характер целей значительно влияет и на общий имидж организации. Цель оказывает существенное влияние на деятельность организации, поскольку определяет главные приоритеты ее функционирования. Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для всей ее деятельности. Для определения этой наиболее общей цели используются понятия «философия компании», «политика фирмы» и чаще всего «миссия организации».

6.2. Миссия организации

Миссия детализирует статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Существует широкое и узкое понимание 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, и то, какого типа организацией она намеревается быть. 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 миссии она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформули-

рованная миссия обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Основными факторами и группами людей, которые оказывают влияние на деятельность организации и определение ее предназначения, являются [7]:

- *собственники организации;*
- *сотрудники организации;*
- *покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;*
- *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.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии *имиджа*, которым обладает организация. Миссия в боль-

шей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень 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, 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 действенного управления организацией, в силу того что она:

- является базой для установления целей для организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и 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 всем членам

организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, с другой – оставляла простор для творческого и гибкого развития организации. Считается, что в качестве миссии организации не должно формулироваться получение ею прибыли, хотя, безусловно, именно она составляет необходимый компонент ее целей, задач бизнеса как такового. Миссия должна включать формулировку более общих и широких, 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. Главная цель организации – миссия – должна переводиться в конкретные цели в тех областях деятельности, от которых зависит ее успех. В конечном счете цели должны быть доведены до конкретных исполнителей в виде непосредственных производственных задач.

6.3. 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 обра-

зом, 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»). Следовательно, цели его деятельности также являются множественными; каждая из них соотносится 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 5 лет; среднесрочные — от 1 до 5 лет; краткосрочные — до 1 года. Между этими группами целей существуют иерархические отношения соподчинения. Более отдаленные цели занимают более высокий иерархический уровень, определяя 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*.

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 «размытые», *неструктурированные* цели. Классификация целей представлена в табл. 3.

Таблица 3

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, прочие |
| 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*.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- *прибыльность*, отражаемая в показателях типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т. п.;
- *положение на рынке*, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;
- *производительность*, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;
- *финансовые ресурсы*, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;
- *мощности организации*, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т. п.;
- *разработка, производство продукта и обновление технологии (инновации)*, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т. п.;
- *изменения в организации и управлении*, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;
- *человеческие ресурсы*, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т. п.;
- *работа с покупателями*, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;

- оказание помощи обществу (*социальная ответственность*), описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. п.

Итак, все рассмотренные классификации демонстрируют главную особенность организационных целей — их высокое разнообразие и разномасштабность, что определяет многоплановость содержания деятельности руководителя и ее сложность.

6.4. Правила постановки цели. Методы

Цели становятся инструментом управления, когда они:

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

Целям присущи такие свойства:

1) соподчиненность, т. е. цели подсистем вышестоящего уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (практический вывод — цели должны формироваться сверху вниз);

2) развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными;

3) 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 0-го 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:

- 1) возможность объединить планирование и контроль;
- 2) возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
- 3) определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
- 4) 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 году. SMART содержит 5 критериев постановки целей:

- 1) Specific – конкретная;
- 2) Measurable – измеримая;
- 3) Achievable – достижимая;
- 4) Realistic – реалистичная;
- 5) 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. 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 примените 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 вашими целями.

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 – МВО)

Его суть состоит в том, что управление как целостная система ориентировано 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 ними, в том числе – и в процессе совместного обсуждения.

Сам процесс МВО 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 [11].

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 [11].

6.5. 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 [18].

Основные характеристики целей

1. Определенность. Она имеет два аспекта – *объективный* и *субъективный*. Объективно определенность означает, во-первых, четкость 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. В субъективном плане определенность цели означает полное и точное ее восприятие исполнителями именно в том смысле и в том аспекте, в каком она была изначально сформулирована. Это, в свою очередь, требует от руководителя умения формулировать цель при обязательном учете особенностей (культурных, общеобразовательных, психологических) тех, кто ее будет реализовывать. Цель должна быть поэтому сформулирована «на языке» ее исполнителей.

3. *Реалистичность*, т. е. высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях (другое название этой характеристики – «достижимость»). С одной стороны, руководитель заинтересован в максимизации и 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 решающее условие трансформации нормативной (формальной) цели в реально принимаемую. Важное значение в этом плане имеет показ тесной связи какой-либо вновь формулируемой цели с более общими и уже принятыми подчиненными целями организации.

5. *Доступность* целей проверке – контролю, а также последующих мероприятий и санкций по его результатам. В связи с этим к целям предъявляется требование верифицируемости (дословно – проверяемости). К этому требованию относятся

четкость, конкретность и определенность постановки заданий: по возможности — количественное их выражение, возможность измерения (шире — диагностики) реально получаемого результата и его сравнения с целью; наличие возможностей контроля за процессом и достигнутым результатом.

В практике управления сложились также некоторые *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 специфицированное 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, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако в силу динамизма среды цели могут быть изменены: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит ситуационный характер.

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 «управление по целям».
10. Какие требования к реализации функции целеполагания необходимо соблюдать?

Глава 7. Функция прогнозирования

7.1. Определение функции прогнозирования

«Руководить – значит предвидеть» – этим известным выражением можно кратко охарактеризовать роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом. Эту мысль неоднократно высказывал основоположник «классической» школы административного управления А. Файоль, называя «предвидение сущностью управления». Это способность «смотреть вперед», выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

В теории управления 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 В.А. Карпову, первая трактовка более адекватна [18]. По своему предназначению в управлении прогнозирование специфично и играет важную самостоятельную роль. Прогнозирование значимо и развертывается 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 целеобразования и планирования.

Смысл функции прогнозирования в управленческой деятельности состоит в том, что оно является решающим фактором 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 «профи-

лактическим». 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, в свою очередь, 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 организации (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 дости-

жений, социокультурные и политические факторы, международные события и др. (рис. 5). 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.



Рис. 5. Структура внешней среды организации

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

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Сложность внешней среды – это количество факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности и комплексности каждого фактора.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или ее руководитель), и уверенности в ее достоверности по поводу каждого фактора и их совокупности.

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.

7.2. Основные виды и типы 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.

Существует несколько основных разновидностей плановых предположений. Так, они различаются по своей *ориентации*: это предположения относительно вероятных в будущем *параметров внешней среды* и относительно возможных будущих результатов *собственного функционирования*. С этим различием частично совпадает, но в целом отлично от него разделение плановых предположений на прогнозы *состояния внешней и внутренней среды* организации в целом

(а не только ее ожидаемых результатов). Внутриорганизационные прогнозы играют большую роль, поскольку они позволяют «заглянуть в завтрашний день организации, предвосхитить зарождающиеся тенденции «внутренней жизни» и по возможности стимулировать позитивные из них и предотвратить негативные. Внешние плановые предположения подразделяются на три группы:

1) предположения относительно *общего окружения*, куда входят прогнозируемые экономические, технологические, политические, социальные и этнические условия;

2) предположения относительно состояния *рынка продукции* (спроса, услуг, конкуренции);

3) предположения относительно состояния рынка *факторов производства*.

Внутренние плановые предположения касаются в первую очередь таких факторов, как объем капиталовложений, привлеченные инвестиции, изменение используемых технологий и средств труда, изменение оргструктуры управления, изменение квалификационных характеристик персонала и административного аппарата и др.

Внешние и внутренние плановые предположения могут быть, в свою очередь, двух основных типов – *количественные* и *качественные*. Примером количественных предположений может быть, скажем, ожидаемый объем продаж (в процентах от текущего уровня), а качественных – ожидаемый престиж того или иного вида продукции. Кроме того, существует категория *комбинированных* – количественно-качественных плановых предположений.

Плановые предположения различаются по степени подконтрольности организации. Существует множество *неконтролируемых*, но хорошо прогнозируемых факторов – таких, например, как динамика роста численности населения, налоговая политика, коммерческие цены и пр. К *контролируемым* предположениям относятся, например, выход на новые

рынки, интенсификация научных исследований. Наряду с ними выделяют также и категорию *частично контролируемых* плановых предположений, например уровень текучести кадров.

Плановые предположения могут затрагивать ожидаемое будущее состояние всей организации в целом, и тогда они приобретают вид общих, или *сводных* (глобальных), прогнозов. Но они могут носить и более локальный характер, затрагивая либо какое-то подразделение организации, либо тот или иной показатель ее деятельности.

По параметру степени определенности, обоснованности плановые предположения подразделяются на *детерминистские* (относительно гарантированные) и *стохастические* (вероятностные). В основе детерминистских прогнозов лежит применение стандартных методов научного прогнозирования. Стохастические прогнозы реализуются без должной стандартизации и формализации, а в ряде случаев имеют интуитивную основу.

В практике управления целесообразно различать *первичные* и *вторичные* плановые предположения. Первичные предположения (прогнозы) носят достаточно общий (а часто – глобальный) характер и могут быть затем использованы в качестве исходных посылок для следующего шага прогнозирования. В ходе этого процесса начальные прогнозы детализируются и конкретизируются. Далее возможна, а часто необходима дальнейшая конкретизация – разработка еще более детальных («третичных») плановых предположений. Переход от плановых предположений более общего характера к предположениям более локального и конкретного типа, их последовательная смена во времени составляет основное содержание процесса прогнозирования.

Существуют и иные классификации плановых предположений, а следовательно, и типов прогнозов. В частности, это плановые предположения как результат *индивидуальных* усилий руководителя и как результат *совместной* деятельности

какой-либо группы в составе организации (например, группы советников, экспертов по прогнозированию). Различают также *долгосрочные*, *среднесрочные* и *краткосрочные* плановые предположения; при этом используется критерий временной перспективы прогнозирования.

В зависимости от характера решаемых в процессе прогнозирования задач выделяют:

- *экономическое прогнозирование* — используется 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 указанных сфер обязательно требует учета информации во всех иных сферах.

Сложность и важность функции прогнозирования привели к тому, что в настоящее время во многих организациях существуют специализированные подразделения, деятельность которых целиком посвящена этой задаче. В широком —

социальном контексте прогнозирование сегодня – это специализированная область, в которой разработаны специализированные методы прогнозирования, которые используются в управленческом прогнозировании.

Эти методы включают три основные группы: «неформальные», количественные и качественные методы прогнозирования. Наиболее развиты методы двух последних групп. Основными количественными методами прогнозирования, очень широко применяющимися в практике управления, 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 семейство дедуктивных методов).

Одним из наиболее эффективных способов реализации прогностической 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. Результаты развертывания сценариев сопоставляются и определяется наиболее приемлемый из них. Выделяется три основных типа сценариев:

1) *оптимистический* – основан на предположении, что экономические и социальные перспективы будут благоприятны;

2) *реалистический* – базируется на предположении, что экономические и социальные перспективы останутся на прежнем уровне;

3) *пессимистический* – строится на предположении, что экономические и социальные перспективы будут неблагоприятны.

Тем самым поливариативный, или «сценарный» подход к прогнозированию рассматривается как средство, позволяющее частично решить основную задачу прогнозирования – задачу оптимального сочетания «жесткости» прогнозов и их гибкости, изменчивости 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 и психологических возможностей. Для характеристики *психического процесса прогнозирования* применяются такие понятия, как опережающее отражение, вероятностное прогнозирование, антиципация. Он является психологической основой для реализации прогностической функции в деятельности руководителя.

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 8. Функция планирования

8.1. Роль и место планирования в организационном функционировании

Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется оно не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана, планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений.

Выделяют *стратегическое планирование*, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), 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, которые можно обозначить как «широкое» и «узкое». В своей широкой трактовке функция планирования включает ряд функций – выработку целей, прогнозирование, а также организацию исполнения и др. Функция контроля также рассматривается в теории как компонент планирования. Г. Кунц и С. О’Доннел отмечают, что планирование и контроль – это «сиамские близнецы»: контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен; но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом [18]. Аналогична связь другой функции – принятия решения с планированием; оно иногда даже определяется через функцию выработки решений: «Планирование – это, по сути дела, выбор. Необходимость в нем возникает только тогда, когда обнаруживается альтернативный образ действий»; «Планирование – это

система заранее принятых решений» [18]. Планирование, таким образом, включено во все иные функции управления, выступает их необходимым компонентом. Планирование в то же время координирует все другие функции, придавая им, а значит, — и всему управлению в целом, необходимую степень организованности. Широкая трактовка планирования положена в основу одного из современных подходов к организации управленческой деятельности — в основу «*стратегического планирования*».

В более узком и специальном 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 оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия членов организации и ее подразделений для достижения 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 фактически 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 (а также специально привлекаемых консультантов) по планированию;

3) взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация им деятельности этих подразделений.

8.2. 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: 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, 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 и тенденции изменения внешней и внутренней среды организации, что и осуществляется в системе плановых предположений. Эта система составляет основу для процесса сравнительного анализа возможных стратегий функционирования.

Существует четыре основных типа стратегических альтернатив: стратегии *ограниченного роста, роста, сокращения*, а также *комбинированная* стратегия развития.

Стратегия ограниченного роста характеризуется установлением «целей от достигнутого», скорректированных с учетом прогнозируемого изменения обстоятельств. Она характерна для зрелых отраслей бизнеса с развитой технологией и представляет собой наиболее легкий и удобный (и наименее рискованный) путь развития.

Стратегия роста предполагает выбор установки на значительное превышение уровня производства над достигнутым в предшествующий период. Она используется чаще в новых, нетрадиционных и наиболее динамично развивающихся отраслях, характеризуется большей рискованностью, чем первая, но одновременно – и большими потенциальными возможностями.

Стратегия сокращения наименее часто выбирается руководителями; к ней прибегают как к вынужденному средству при неблагоприятных внешних и внутренних условиях (ее поэтому еще называют стратегией «последнего средства»). Она характеризуется во всех ее вариантах одним общим признаком: уровень планируемых целей является более низким, нежели уровень достигнутого в прошлом. Она реализуется в трех основных вариантах: *ликвидация*; «*отсечение лишнего*» (частичная ликвидация тех или иных подразделений, филиалов, сфер деятельности); *сокращение* и *переориентация*.

Крупные организации в планировании своей деятельности используют, как правило, **комбинированную стратегию**, включающую сочетание всех трех стратегических альтернатив. Отдельные подразделения развиваются при этом по разным сценариям: рост одних соседствует с ограниченным ростом других и сокращением третьих.

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.

8.3. Типология планирования и его принципы

Выбор общей стратегии деятельности и развития организации требует ее конкретизации и трансформации из общего вида в систему более частных, более пригодных для непосредственного исполнения видов *плановых заданий*. В связи с этим в теории управления разработана определенная типология и ряд классификаций планирования. Главной является классификация, базирующаяся на сочетании двух важнейших критериев. Первый – процессуальный, означающий связь того или иного типа плана с определенной фазой планирования. Второй – иерархический, вскрывающий соотношение выделяемых типов планов по их значимости. Чем «ближе к началу» общего процесса и «выше в их иерархии» является тип плана, тем он обобщеннее. Эта классификация содержит типы, обозначаемые понятиями *политика, тактика, методы, процедуры, курс действий, правила и программы* [18].

Наряду с уже рассмотренными понятиями миссии организации, ее целей и задач, они образуют общий «каркас» всего процесса планирования, дают его временную развертку.

Однако они же являются основными «этажами» – уровнями его иерархии. Соподчиненность основных этапов – уровней планирования можно представить следующим образом (рис. 6).

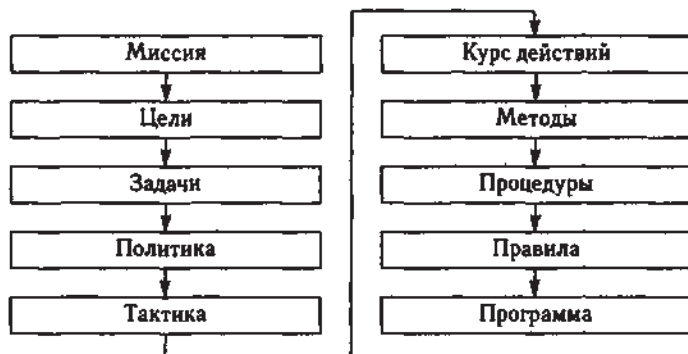


Рис. 6. Основные этапы – уровни планирования

«Политика» представляет собой общее руководство действий и ключевых ориентиров для принятия решений в организации. Это своеобразный «метаплан», задающий собой характер, способы и определяющий общий стиль реализации всех иных планов в данной организации. Политика как стиль воплощает в себе «дух компании», ее имидж, общий подход к способам достижения ее целей и задач. *Стратегия* – способ реализации долгосрочного планирования; тактика в основном соотносится с краткосрочными планами. *Тактика* – «краткосрочная стратегия», но одновременно также и способ, которым реализуется общая стратегия. В своей совокупности согласованные в рамках общей стратегии тактики образуют целостный *курс действий*, представляющий собой согласованные и синхронизированные индивидуальные деятельности (отдельных исполнителей и подразделений организации) в направлении достижения ее целей. Курс действий предпо-

лагает использование ряда основных *методов* организации, учитывающих не только ее цели и задачи, но в еще большей степени – специфику сферы и содержания ее деятельности. Далее, конкретизированные с учетом специфики той или иной внешней ситуации *общие методы* приобретают вид процедур. *Процедура* есть совокупность действий (план), которые необходимо реализовать в данной конкретной ситуации. Если процедура описывает последовательность действий в той или иной конкретной ситуации, то *правила* определяют, как должно быть осуществлено каждое отдельно взятое действие в этой последовательности. Последнее из «плановых» понятий – понятие программы. *Программа* задает не только все необходимые ориентиры выполнения по содержанию (что и как должно быть сделано), но и дает ориентиры по времени (когда и в каком порядке необходимо реализовывать действия). Программа, следовательно, – это уже своеобразный алгоритм действий.

Также различают:

- 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 стохастическое (вероятностное) планирование и т. д.

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

Принципы рационального (оптимального) планирования [18]

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 взаимоувязанной 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.

8.4. 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.

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 менеджер для эффективной реализации функции планирования?

Глава 9. Функция организации

9.1. Понятие организационной функции в процессе управления

Понятие «организационная функция» имеет три основных значения.

1. Общий *процесс создания* определенной организационной структуры, т. е. выбор типа структуры, исходя из ее миссии, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами. Этот процесс обозначается понятием организационного проектирования и последующей реализации выбранного проекта.

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.

В данной главе *функция «организация» рассматривается как функциональное разделение и координация деятельности подчиненных* [18].

Необходимость в организационной функции — следствие групповой, совместной деятельности как таковой. В процессе совместной деятельности как основы организационного функционирования 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) не только разделить, но и обязательно согласовать, соорганизовать индивидуальные «вклады» в общую цель.

Процессы дифференциации и интеграции внутри совместной деятельности порождают необходимость управления ими – т. е. организации этой деятельности с целью придания ей возможно более целостного, а значит, эффективного характера.

Управление исходно направлено на организацию исполнительской деятельности. Однако в крупных предприятиях между руководителем и исполнителями существует 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 мере).

9.2. Делегирование полномочий в реализации организационной функции

Ключевую роль в реализации организационной функции играют процессы делегирования. Понятием делегирования обозначается передача 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. Фоллет).

Предметом делегирования являются полномочия. Полномочия должны соответствовать основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются. По своей сути они являются ограниченным правом распоряжаться ресурсами организации и использовать усилия других сотрудников. Делегироваться могут как собственно 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. Полномочия по своей сущности есть *единство прав и обязанностей*, представляемых возможностей (средств) и принимаемой ответственности. С одной стороны, никакое исполнение или руководство невозможны без некоторых ресурсов, средств для этого. Они, следовательно, составляют первый компонент полномочий. Но с другой стороны, предоставление руководителем кому-либо полномочий 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. руководи-

тели 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.

Организационные принципы делегирования

Скалярный принцип. Чем более четкой является линия полномочий от высшего руководителя до каждого подчиненного, тем более эффективными оказываются система внутриорганизационной коммуникации и функционирование предприятия в целом.

Принцип делегирования. Полномочия, делегированные отдельным управляющим, должны быть достаточны для того, чтобы обеспечить возможность получения ожидаемых результатов.

Принцип абсолютной ответственности. Ответственность, которую несут подчиненные перед своим начальником за результаты своей работы, является абсолютной, а начальники не могут уклоняться от ответственности за организацию деятельности подчиненных.

Принцип паритета полномочий и ответственности. Ответственность за действия не может быть больше той, которая вытекает из делегированных полномочий, но не должна быть и меньше.

Принцип единоначалия. Чем более полной является подотчетность одному начальнику, тем менее вероятно возникновение противоречий в исполнении и выше чувство личной ответственности за результаты.

Принцип уровня полномочий. Решения, входящие в компетенцию отдельных руководителей, должны ими и приниматься, а не направляться «вверх».

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 текучку» повседневной работы, 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 не доверяющему 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 слабоуправляемой.

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 требующиеся 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 за исполнением задач. Эффективная система контроля существенно облегчает не только проверку исполнения, но и расширяет возможности общего процесса их делегирования.

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. Перечислите организационные принципы делегирования.
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 менеджер для эффективной реализации функции организации и делегирования полномочий?

Глава 10. Психологические особенности принятия управленческих решений

10.1. Роль и специфика функции принятия решения в деятельности руководителя

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей мере отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности. Г. Кунц и С. О’Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [18]. 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».

Отличительной особенностью данной функции является меньшая по сравнению с иными 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, отличных друг от друга и тесно взаимосвязанных аспекта — *организационный и психологический*.

В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существует два основных 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 иного — дескриптивного подхода.

Функция принятия решения и процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа. Центральное место данной функции в процессе управления можно объяснить тремя основными обстоятельствами.

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

2. Функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех иных управленческих функций, поэтому выступает как своеобразный *механизм* их осуществления. Например, определение целей организации сопряжено с их *выбором* из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает *выбор* ее структуры. Функция планирования требует *выбора* того или иного стратегического 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 проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том,

достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решений определяют в качестве связующей [18].

10.2. 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 или 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 менеджерами различных уровней и носит формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Выделяют два уровня решений в организации: *индивидуальный и организационный* (рис. 7).

Проблемы в организации

| Решения на уровне индивида | Решения на уровне организации |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Наличие индивидуального умения • Важен процесс принятия решения как такового • Классификация решений • Имеет дело с ошибками в решении • Решение определяется используемым индивидуальным стилем • Создание и выбор альтернатив • Взятие риска на себя | <ul style="list-style-type: none"> • Создание соответствующей среды • Важно принятие решения к определенному моменту • Вовлечение всех уровней управления • Имеет дело с неопределенностью • Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом • Управление творчеством и новаторством • Выполнение решений |

Рис. 7. 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 менеджера;
- важное для выполнения всех других функций управления (О.С. Виханский).

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 менеджера.

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*, как правило,

имеют в виду процесс идентификации проблем и 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 социализации новичка в организации.

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. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные и другие работники будут просто исполнять их [11].

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и неструктурируемыми 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. 4).

Природа проблем и решений в организации

| Типы проблем | Организационные уровни | Типы решений |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|
| Неструктурированные Структурированные | Верхнее звено Нижнее звено | Непрограммируемые 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, для неструктурированных – непрограммируемые [7].

10.3. Модели принятия решения

Согласно Р. Дафту, все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на два типа или две модели: классическую и административную. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации [11].

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.

4. 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 *должен* действовать осуществляющий выбор менеджер. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения носят индивидуальный характер. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

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

Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Симона (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 менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональ-

ными, 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 менеджера [11].

Вот элементарный пример ограниченной рациональности и приемлемости в одном лице. Женщина-менеджер, 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. 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. Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Административная модель носит *описательный* характер, 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 иные ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Административное принятие решений во многом основывается на интуиции менеджеров. *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. Обычная при принятии административных решений ситуация часто требует создания коалиций. *Коалиция* представляет собой неформальный альянс между поддерживающими определенную цель менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом».

Таким образом, анализируя характеристики классической и административной моделей принятия решений, мы видим, что речь идет о двух крайностях, между которыми менеджер 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.

10.4. 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 (О.С. Виханский, А.И. Наумов) [7]

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

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 двух 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 [11].

Этапы процесса принятия решений (Р. Дафт)

1. Осознание потребности в решении

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. 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 сред на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства 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 новых продуктов компании.

2. Диагностика и каузальный анализ

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой. На этом этапе можно использовать ряд вопросов, ответы на которые позволяют менеджерам выявить основные причины происходящих событий: «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 менеджеры получают возможность 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 осуществимых решений не вызывает затруднений. Непрограммируемые решения требуют

новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удается 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, 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 менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

5. Реализация решения

На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения 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 менеджеров, 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 отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании менеджеров. С помощью обратной связи к принимающим решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести 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.

10.5. 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 решения может осуществляться в комитетах, рабочих группах, отделах или неформальных коалициях.

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 авторитарического до предельно демократического (табл. 5). Авторитарические 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)).

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 |
| | 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 |
| Обозначения: А – автократический стиль руководства, К – консультативный, Г – групповой стиль. | | |

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 менеджерам следует по возможности привлекать подчиненных к участию в управлении.

Формы группового участия

Модель Врума – Джаго показывает, что менеджеры 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. Большинство специальных рабочих групп и комитетов попадает в разряд интерактивных групп, номинальные и Дельфи-группы позволяют использовать творческий потенциал участников процесса принятия решения.

Интерактивные группы. Исследования действенности модели Врума – Джаго показывают, что участие подчиненных в форме интерактивной группы ведет к принятию более эффективных решений, чем если бы лидер встречался с каждым из них индивидуально. *Интерактивная группа* – это не что иное, как совещание привлеченных к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена 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 потребуется переопределить проблему. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные варианты решения. Если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием. Например, проводится собрание работников компании или какого-то одного отдела и обсуждаются цели на следующий год.

Метод *мозгового штурма* применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют направленные на решение задач идеи. Основная цель мозгового штурма – создание наиболее благоприятной для творческих решений обстановки. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критиче-

ские замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух; 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 познакомились 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 неочевидной 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 мнения 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 познакомиться 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 сопряженные с риском решения (табл. 6).

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, так необходимое для эффективного принятия решения. Когда решение принимается в группе, не ясно, кто конкретно несет ответственность за него.

Таблица 6

Преимущества и недостатки привлечения работников к принятию решений

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| 1. Широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ | 1. Занимает много времени; в случае, когда решение относится к программируемым, ресурсы тратятся впустую |
| 2. Больше знаний, фактов и альтернатив | 2. Компромиссные решения могут не удовлетворять никого |
| 3. В ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий | 3. Групповое мышление: групповые нормы препятствуют высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений |
| 4. Участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в его претворении | 4. Отсутствие ответственного за решение |

В целом же вовлечение подчиненных в процесс принятия решений позволяет повысить качество выбора. Рядовые работники находятся в непосредственном контакте с потребителями и четко осознают решения связанных с их обслуживанием проблем. В современном стремительно изменяющемся мире решения приходится принимать быстро, и способность организации стимулировать творческий инновационный подход со стороны работников приобретает все более важное значение. Конкуренция заставляет менеджеров создавать

среду, поощряющую творческое мышление и обмен противоположными мнениями. Лучшие организации стремятся в полной мере воспользоваться способностями сотрудников, наилучшим образом использовать время каждого из них, поэтому разумно было бы привлекать к решению проблем тех, кого они непосредственно касаются.

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 единолично?
5. Модель Врума – Джаго описывает пять стилей принятия решений. Как менеджеру 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 менеджеры?
10. Какими профессионально важными качествами должен обладать менеджер для эффективной реализации функции принятия решений?

Глава 11. Функция мотивирования

11.1. Сущность и роль функции мотивирования в управленческой деятельности

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

В самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. *Мотивация* — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Раскрытие содержания функции мотивирования тесно связано с проблемой *мотивации трудовой деятельности* в целом. Поэтому вначале необходимо определить те ее аспекты, которые наиболее свойственны управленческой деятельности. Во-первых, это характеристика мотивации *исполнительской* деятельности. Она требует характеристики основных мотивов трудовой деятельности — того, к чему должен апеллировать руководитель, организующий свои мотивационные воздействия. Во-вторых, это характеристика собственной мотивации деятельности *руководителя*, выявление специфики ее основных закономерностей (мотивация управления). В-третьих, это описание состава, структуры и содержания непосредственно *функции мотивирования* как одного из основных

компонентов управленческой деятельности. В реальной практике управления эти аспекты тесно взаимосвязаны.

Для того чтобы лучше понять сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой деятельности, *он сам* и те блага, которые он принесет, являются достаточным мотиватором. В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника. Это автоматически ставит вопрос о системе мотивирования и стимулирования.

В общепсихологическом плане под *мотивом* понимается осознанное внутреннее побуждение к активности. Все побудительные источники активности личности объединяются понятием *мотивационной сферы*. Она включает следующие компоненты: потребности личности, ее интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения, а также социальные роли, стереотипы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности и, наконец, мировоззренческие ориентации в целом. Важнейшее место среди них принадлежит потребностям.

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека и имеет индивидуальное проявление у каждого человека; то, от чего человек стремится освободиться посредством удовлетворения. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Если потребность удовлетворена, то это не предполагает, что она устранена навсегда.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер. Мотив не только побуждает человека

к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому *мотивационная структура* человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. *Стимулы* выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, 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 принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Сказанное позволяет уточнить понятие **мотивации** как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Мотивационный процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий [7].

Первая стадия – возникновение *потребностей*. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Условно потребности можно разбить на три группы: физиологические; психологические, социальные.

Вторая стадия – *поиск путей устранения потребности*. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – *определение целей и направления действия*. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- 1) что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- 2) что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- 3) в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- 4) насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – *осуществление действия*. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. На этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – *осуществление действия за получение вознаграждения*. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – *устранение потребности*. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо

прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

11.2. Концепции мотивации исполнительской деятельности

Выделяется *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. Мак-Грегор, О. Шелдон, В. Оучи) [7].

Теория X базируется на следующих положениях:

- людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе; она не выступает для них мотиватором и, если можно, 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 исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать.

Теория Y, разработанная 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 свойствен самоконтроль и саморучководство;

- 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 следующие 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» к работнику;
- 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*, «партиципативный» (соучаствующий) – на теории *Z*.

Большое значение для раскрытия системы мотивов трудовой деятельности, для организации функции мотивирования имеет двухфакторная теория Ф. Херцберга. 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 снимают или 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. Херцберг 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 («амотивация») 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. Херцберга в значительно большей степени направлены на характеристику содержания мотивации *исполнительской* деятельности. Они поэтому 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»).

11.3. Мотивация деятельности руководителя.

Понятие внутренней мотивации

Понятия инвестирования и партисипативности имеют и еще один важный, но уже собственно психологический аспект. Они со всей очевидностью вскрывают тот факт, что не только результаты, но и сам процесс труда при определенных условиях является достаточно сильным мотиватором человека. В связи с этим необходимо обратиться к понятиям *внешней* и *внутренней мотивации*.

Длительное время в психологии доминировали так называемые результативные подходы к изучению мотивации. Их смысл состоит в том, как они отвечают на вопрос, почему человек трудится, — потому что хочет получить *результат*, а за него — вознаграждение и через это вознаграждение удовлетворить свои потребности. После того как потребность удовлетворяется, она теряет актуальность, кризис проходит, а гомеостаз организма восстанавливается.

Однако в 20-е годы XX века американские ученые Р. Вудвортс и А. Уайт показали, что человеческому организму, помимо этих — гомеостатических, результативных потребностей, присуща и врожденная *потребность функционировать* — 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 действовани^я. Такая побудительная сила получила название *внутренней мотивации*: ее источник находится не вне деятельности, а внутри нее самой. Через внутренние — процессуальные потребности личность развивается, а не только удовлетворяет свою нужду в чем-либо. Все это заставляет различать две основные мотивационные системы — *системы внешней и внутренней мотивации*. Мотивационный комфорт может быть достигнут лишь в случае полноценного функционирования обеих этих систем. Система внутренней мотивации имеет ряд специфических особенностей: *стремление к новизне, стремление к двигательной активности, стремление к эффективному и «экономному» освоению мира и поведению в нем, стремление к самодетерминации* (потребность «ощущать себя причиной своего поведения», быть хозяином себя и своего поведения), *стремление к самоактуализации*.

Таким образом, система внутренней мотивации лежит в основе тех категорий потребностей, которые соответствуют высшим уровням в их общей иерархии. Базирующиеся

на ней мотивы – самоактуализации, самодетерминации, самоутверждения – наиболее специфичны управленческой деятельности. Их наличие и высокий уровень развития чаще всего определяют выбор личностью управленческих видов деятельности. Они обуславливают личностные предпочтения субъекта, личностную привлекательность управленческой деятельности, а также профессиональные успехи при ее осуществлении. Для лиц с развитой внутренней мотивацией характерна поглощенность самим процессом деятельности (в том числе и управленческой), интерес к самому ее ходу, а не только к результатам.

Проявлением дисгармоничности двух мотивационных систем выступает явление *разрушения внутренней мотивации* под влиянием гипертрофии внешних мотивов и стимулов (внешнее вознаграждение не вполне пропорционально объективно достигаемым результатам и превышает их). Имеет место и разрушение (или снижение) внутренней мотивации при ослаблении внешних мотивов и стимулов. Интерес к работе может падать и в том случае, когда он, а также реально получаемые ее результаты систематически не подкрепляются должным образом через удовлетворение внешних мотивов.

Теория двух мотивационных систем показывает, что наибольший уровень мотивированности работы может быть достигнут лишь при условии, если к ней подключены обе мотивационные системы. Лучшим вариантом организации мотивирования является пропорциональное – оптимальное сочетание внешних и внутренних стимулов, мотивов, обеспечивающее подключение обеих мотивационных систем.

Аналогичная картина наблюдается и в отношении к мотивации деятельности самого руководителя. Здесь также перекосяк как в сторону внешних, так и внутренних мотивов приводит к доминированию какой-либо одной из двух мотивационных систем. Возникают феномены «погоны за результатом любой ценой», «власти как самоценности», «карьерист-

ского развития личности» и др. При этом гипертрофия одной из двух мотивационных систем тормозит другую, «выключает» ее, а в итоге общая мотивация обедняется, «уплощается» и в целом — снижается. Снижение мотивации приводит к снижению качества деятельности, а в особенности — к снижению удовлетворенности от нее.

Существуют *методы самомотивирования* по поддержанию высокой мотивации. Некоторые из них состоят в следующем.

1. Стремиться к целям, но жить сегодняшним днем. Какие бы большие и далекие цели не 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, — очень рискованная установка. Эта установка характерна для так называемых трудоголиков и нередко проявляется в «неврозе выходного дня» (В. Франкл). 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» [18]. Соответственно, поддержание «многовершинности», разнофокусности мотивации является средством самомотивирования, средством профилактики развития мотивационных кризисов карьеры.

11.4. 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 работы («обогащения труда»); 4) «метод соучастия» — вовлечения работников («партисипативный метод»).

Комплексно-методический подход

1. Экономические методы. Все они основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за выполненную работу (Д. Синком) 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 легкодостижимые. 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 формальную и неформальную организацию трудовых за-

даний, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель перепроектирования работы также 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 имеет в своей основе психологические закономерности обогащения («расширения») труда. Как уже отмечалось, суть обогащения состоит в таком изменении организации и содержания работы, которое позволяло бы включить в нее полный набор не только факторов гигиены, но и в особенности факторов-мотиваторов. «Богатой» в мотивационном отношении работе присущи следующие основные черты: 1) ответственность: работник отвечает за результативность; 2) достижения: работник считает, что он выполняет важную работу; 3) контроль над ресурсами: работа предполагает контроль исполнителя над расходованием ресурсов; 4) обратная связь: наличие своевременной информации о результатах работы; 5) профессиональный рост: возможность повышения уровня квалификации; 6) условия труда: возможность контроля работника над условиями труда.

Другим вариантом «обогащения» является концепция «характеристик работы» Д. Хакмэна и Г. Олдхэма, согласно которой высококвалифицированным может быть лишь труд, обладающий следующим набором особенностей: разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность, психологический комфорт, возможность личностного и профессионального роста, отсутствие антимотиваторов.

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, инициативность, 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 по выявлению и использованию индивидуальной и коллективной мудрости;
- совместное принятие решения;
- действенное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и определение соответствующих действий;
- возможность создания надлежащих условий и установок;
- наличие механизма для улучшения сотрудничества и администрации.

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 адаптацией 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 шадящего 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 организационно-адаптационном 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». Ее цель – устранение негативных последствий от отрицательных результатов работы, не оправдавшихся мотивов, желаний, устремлений и возникающего в силу этого состояния фрустрации. «Умение выслушать» подчиненных очень ценно, так как «возможность выговориться» часто позволяет яснее увидеть и оценить ситуацию.

Фрустрационные состояния выступают в роли «антимотиваторов» – негативных факторов работы и составляют одну из их категорий. Другие категории антимотиваторов – это несоблюдение факторов гигиены (по Ф. Херцбергу). 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. Показано также, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. Наиболее негативный вариант — это отсутствие как положительного, так и отрицательного мотивирования (феномен «полного невнимания»).

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 [9]. 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; сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей компании; обладают 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 заряд содержится также в формах реализации еще одной управленческой функции — *контрольно-коррекционной*. Он реализуется через соблюдение специальных правил корректирующего поведения.

Таким образом, функция мотивирования, хотя и косвенно, но значимо реализуется и в ходе всех иных управленческих функций. В частности, мотивационные аспекты очень важны и при реализации одной из функций управления — коммуникативной.

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. Объясните 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 выполняют важную работу, и чувство достижения успеха. Соответствует ли это

модели характеристик рабочих заданий Р. Хэкмена и Г. Олдхема?

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 в реализации функции мотивирования?
12. Какими профессионально важными качествами должен обладать менеджер для эффективной реализации функции мотивирования?

Глава 12. Коммуникативная функция в управлении

12.1. Сущность и роль коммуникативной функции

Сама суть управленческой деятельности 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. По отношению к деятельности руководителя она играет важнейшую, но специфическую роль. Эта специфика состоит в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех иных управленческих функций; она 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».

Во-первых, коммуникация как *общее явление*, процесс, развертывающийся в организационной системе на всех ее уровнях, в том числе и не связанных непосредственно с руководителем. Во-вторых, коммуникация как непосредственная *практика контактов руководителя* с отдельными подчиненными, их группами, подразделениями организации. В-третьих, коммуникация как особая, специфическая *функция управления*, т. е. как объект целенаправленного регулирования

со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности. Коммуникативная функция включает три психологических аспекта: коммуникативное *поведение* руководителя, коммуникативные *явления* и коммуникативные процессы его деятельности.

Итак, мы определяем коммуникации как процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. Управленческие коммуникации – улица с двусторонним движением, которая требует умения слушать и 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 нормы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов. Эффективная система *контроля* — его понятность подчиненным, гласность, систематичность — все это устраняет «ненужные разговоры», выяснения и конфликты. Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все иные — основные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Данное обстоятельство указывает на специфичность коммуникативной функции. С одной стороны, коммуникативная функция является предметом специального регулирования со стороны руководителя. С другой стороны, она в еще большей степени обеспечивается *через* все иные управленческие функции в ходе их реализации. Специфическая особенность данной функции заключается 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 [18].

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 [131]. Кроме того, 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации [18].

12.2. 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: деятельность руководителя по организации рекламы и создание (поддержание) имиджа организации; деятельность руководителя по проведению маркетинговой политики на внешнем рынке; его участие в подготовке регулярных отчетов для вышестоящих инстанций; само участие в работе этих инстанций. Особую роль во внешнеорганизационных коммуникациях руководителя играет представительская функция. В этом случае он олицетворяет организацию в целом, представляет ее во внешней среде. Этот тип коммуникаций специфичен. Когда руководитель участвует в работе вышестоящих инстанций, он выступает одновременно и как подчиненный.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные коммуникации представляют собой обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные — обмен 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 — систему каналов движения информации «снизу вверх» (например, в форме сигналов о событиях, оповещения о неблагоприятии дел, официальных отчетов и др.). Горизонтальные коммуникации: 1) между паритетными подразделениями организации, возникают вследствие необходимости координации их работы; 2) коммуникации между исполнителями; 3) коммуникации между паритетными руководителями

подразделений внутри организации (например, между руководителями среднего и низшего звена управления). Принято считать, 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 (так называемые мостики Файоля). Лишь через сочетание этих двух принципов и, соответственно, типов обеспечивается коммуникативная функция в целом.

Традиционно коммуникации подразделяются на *формальные* и *неформальные*. Формальные каналы коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее основными функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации – это все те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов (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, их статус и репутацию [18].

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. 8).



Рис. 8. Типы коммуникаций

12.3. 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:

- 1) отправитель – лицо (или группа), являющееся источником сообщения для коммуникативного обмена;
- 2) сообщение – собственно информация, подлежащая передаче получателю;
- 3) получатель – адресат (лицо или группа), которому предназначено сообщение;
- 4) канал коммуникации – средство (или система средств), с помощью которого происходит передача сообщения;

5) «шум» – вся совокупность внешних (из среды) и внутренних помех, искажающих информацию, предназначенную для коммуникации;

6) обратная связь – информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятости сообщения;

7) коррекция – изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем в целях обеспечения ее понятности получателю.

В своем разворачивании процесс коммуникации проходит четыре основных этапа:

1) возникновение намерения, зарождение и формулировка идеи, информацию о которой отправитель затем делает сообщением;

2) оформление идеи – кодирование и выбор способа (канала) для ее передачи;

3) сама передача как таковая, т. е. собственно коммуникативный акт;

4) декодирование (понимание смысла) сообщения получателем.

Основные компоненты и этапы процесса коммуникации имеют стабильную последовательность. Благодаря обратной связи и коррекции она приобретает замкнутый – кольцеобразный характер. Обратная связь обеспечивает контроль за эффективностью коммуникации и возможность повтора «кольца», т. е. всего коммуникативного цикла в случае неэффективности его первой реализации.

Трудности и источники ошибок («барьеры») коммуникаций столь же разнообразны, как многообразна сама психика. Их преодоление составляет неотъемлемую 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 ком-

петенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень 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, допустим, у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно 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. Невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т. д.) еще более многозначны, нежели вербальные. Это обуславливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. 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 подобное — 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. Наиболее типичным является 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 делает 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 *«постоянной готовности к непониманию»* и допущения за исполнителями «права на непонимание» требует от руководителя готовности к дополнительным разъяснениям.

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

Правило контроля за невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходим также контроль за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» – мимикой, жестами, интонацией, позой. 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 вербальные сигналы исходят из царящей в офисе менеджера 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 их своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой они реализуются.

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.

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. 7).

Таблица 7

Десять ключей к умению слушать

| Ключ | Плохой слушатель | Хороший слушатель |
|--|---|---|
| Слушайте активно | Пассивен, отстранен от беседы | Задаёт вопросы, перефразирует сказанное |
| Находите интересные темы | Отключается от надоевших тем | Ищет возможности, новые знания |
| Не раздражайтесь | Легко выходит из себя | Ведёт себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном |
| Используйте то, что мы думаем быстрее, чем говорим | «Засыпает», если собеседник говорит медленно | Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонациям голоса |
| Будьте отзывчивы | Формально поддерживает диалог | Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь |
| Оценивайте суть, а не слова | Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль | Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи |
| Поддерживайте в собеседнике интерес | Заранее предубежден, начинает спорить | Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позицию другой стороны |
| Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи | Обращает внимание прежде всего на факты | Прислушивается к центральным темам диалога |

| Ключ | Плохой слушатель | Хороший слушатель |
|---------------------------|--|--|
| Тренируйте умение слушать | Отсутствие энергии, проявление ложного внимания | Работает, активно использует мимику и жесты, контакт глазами |
| Тренируйте интеллект | Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных | Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру |

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!» [11].

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. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства – «политика открытых дверей».

Эффективная обратная связь: 1) должна быть направлена на изучение действий членов организации; 2) конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи; 3) обнаруживает, в чем неполадки 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) характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия; 7) должна быть четко выражена таким образом, 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 (классы), 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. Организационные коммуникативные барьеры связаны с факторами, присущими 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.

12.4. 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), а также письменные коммуникации. Каждый из этих видов коммуникации наряду с общими 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.

Важнейшим требованием 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, ценности ориентации 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, является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя. 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 и/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 и в особенности — четкое уяснение 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 искренним *уважением*, проявлять *внимание* к собеседнику: стараться во время беседы смотреть на него, задавать подчеркивающие внимание к собеседнику вопросы.
- Не делать *поспешных выводов*, в особенности 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 будущем — о тех последствиях, к которым явно или скрытно приведет беседа.

Все эти требования сохраняют свою правомерность и в ходе *деловых совещаний*.

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 старшие менеджеры 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 менеджер для эффективной реализации коммуникативной функции?

Глава 13. Функция контроля

13.1. Сущность и роль контрольной функции в управленческой деятельности

В обыденном сознании контроль ассоциируется с проверкой, т. е. трактуется узко. В действительности контроль – это комплексное явление, своего рода 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»), но встроено во все управленческие функции, обеспечивая их реализацию, а также возможность перехода от одних функций к другим. Так, Г. Кунц и С. О’Доннел подчеркивают, что «контроль – это обратная сторона планирования; ...методы контроля – это, по существу, методы планирования; ...бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения планов». В отношении другой функции – целеполагания П. Друкер отмечает: «Контроль и определение направления – это синонимы». Контроль выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления. Обычно он наиболее выражен в конце их реализации. 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. Отсюда очевидна высокая значимость контрольной функции, в связи с чем В. Зигерт и Л. Ланг отмечают, что «...есть только одна более важная функция, чем контроль, это – планирование» [13].

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 ее функционированием;
- 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 определяется как систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Эффективный контроль предполагает, что менеджеры (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 менеджмента интеграции контроля над качеством 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 призвана отражать возникающие во внешней среде угрозы и возможности.

13.2. Виды контроля. Этапы процесса контроля

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 нормативов к качеству 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 незамедлительные 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/или 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 мерой его полноты. Одним из средств, используемых для этого, является особая форма контроля, обозначаемая понятием *стратегического контроля* (т. е. контролировать не все, а охватить контролем лишь определенные — стратегические пункты, которые дают сведения об иных — более локальных видах работ в организации). Контролируя эти стратегические пункты, руководитель будет одновременно контролировать и все иные аспекты деятельности организации.

6. *Выборочный* («случайный» и, 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. 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 «изменить», проводится качественная оценка посредством метода экспертирования.

Этапы процесса контроля

В процессе контроля можно выделить три обязательных компонента (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 как таковых, 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.

1. В случае отсутствия отклонений или их нахождения внутри допустимого диапазона отпадает сама необходимость в каких-либо дополнительных – корректирующих действиях. Однако даже само их отсутствие для исполнителя очень важно, поскольку является показателем эффективности его работы, стимулом к ней и фактором неявного поощрения.

2. Действия, направленные на *устранение отклонений*: они ориентированы на приведение параметров деятельности в соответствие с установленными ранее стандартами. Общим при этом является следующее правило: чем раньше замечены отклонения, тем менее трудоемкими будут эти действия и тем выше их эффективность.

3. Действия, направленные на *пересмотр стандартов* и оценочных критериев. Они реализуются в том случае, если выявляется очевидная нереалистичность стандартов, невозможность их массового выполнения «средним работником».

4. 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.

5. *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) [11]

Традиционная система организационного контроля предполагает наличие четырех ключевых этапов (рис. 9).

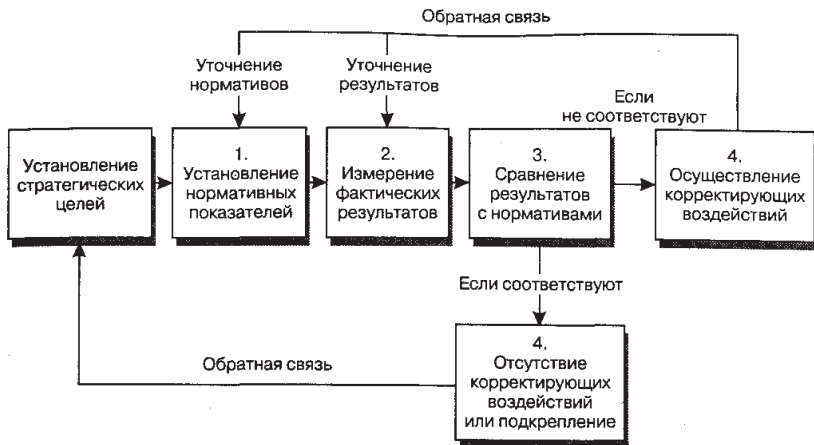


Рис. 9. Этапы процесса контроля

1. Установление нормативных показателей. В рамках общего стратегического плана организации менеджеры определяют отделам конкретные цели, в том числе некие *нормативные показатели*, по которым сверяется организационная деятельность. 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 менеджеры и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности.

2. Измерение фактических результатов. Многие организации разрабатывают количественные нормативные показатели (ежедневные, еженедельные, ежемесячные). Полученные данные используются для определения размеров вознаграждения сотрудников. Но в большинстве компаний менеджеры не полагаются исключительно на количественные измерители. Их интересуют и успехи в продвижении к таким целям, как повышение степени участия сотрудников в управлении, их личностный рост.

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 и год, что упрощает менеджерам осуществление сравнения. Когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, следует помнить, что далеко не всегда их сравнение легко осуществимо. Менеджеры должны тщательно анализировать подобные отклонения, что позволяет им осознать всю совокупность определяющих результаты факторов. Эффективный контроль со стороны менеджмента 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 менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивному труду, перепроектируют технологические процессы или увольняют работников. Современные подходы требуют от менеджмента определить корректирующие воздействия совместно с сотрудниками (возможно, с помощью проблемных групп или кружков качества). Достижение удовлетворительных результатов способствует установлению позитивной обратной связи. В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные показатели. Если отделам организации в течение длительного времени не удастся достичь поставленных целей, менеджеры могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры

непомерно высоки или слишком низки. Возможно, при достижении (превышении) сотрудниками целевых показателей менеджмент примет решение о необходимости позитивного подкрепления. Перевыполнивший плановые задания отдел может быть премирован.

13.3. 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 ударение 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. Предполагают 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 устраняет 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 благу. 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 [11].

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 его 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 чувства 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 следует 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 [11].

Итак, методы децентрализованного контроля существенно отличаются от традиционных. 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 (табл. 8).

Таблица 8

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 |

| | Бюрократические | Децентрализованные |
|-----------------------------------|---|--|
| Организа- ционная структура | Громоздкая структура, контроль сверху вниз. Правила и процедуры координации и контроля. Власть должности; отдел контроля занимается мониторингом качества | Простая структура, взаимовлияние. Разделяемые цели, цен- ности и традиции коор- динации и контроля. Власть знаний и опыта; качество – дело каждого |
| Вознаграж- дение | Базируется на дости- жениях сотрудника в выполнении рабочих заданий | Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками |
| Участие в управлении | Формальное и узкое (например, с использо- ванием процедур подачи жалоб) | Неформальное и широ- кое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство |

13.4. Управление тотальным качеством (УТК)

Основы японской системы качества были заложены американскими учеными и консультантами по окончании Второй мировой войны. Японцы с энтузиазмом восприняли идеи таких исследователей, как Э. Деминг, Дж. Джуран и А. Фейгенбаум. Прозвучавший над Северной Америкой сигнал «качественной» тревоги и публикация таких книг, как «Качество – это свобода: Искусство достижения истинного качества» Филипа Кросби и «Метод менеджмента Э. Деминга» Мэри Уолтон, способствовали осознанию данной проблемы менеджментом многих американских компаний.

Управление тотальным качеством (УТК) – это философия, предполагающая, что организация принимает на себя обязательства по непрерывному совершенствованию своей дея-

тельности, когда внимание менеджмента фокусируется на командном труде, повышении удовлетворенности потребителей и снижении издержек [11].

УТК работает на принципах горизонтального сотрудничества функциональных служб и подразделений, вплоть до включения в него потребителей и поставщиков. Прошедшие должное обучение рабочие команды наделяются властью для принятия решений, способствующих достижению высоких стандартов качества. В мышлении менеджеров происходит своего рода революция, поскольку с отделов контроля качества и формальных систем контроля снимается основная ответственность за осуществление проверок и постоянное наблюдение за действиями работников. Компаниям, которые действительно стремятся к повышению качества продукции, настоятельно рекомендуется ограничить функции отделов контроля над качеством. Консультанты предлагают направить высвободившиеся ресурсы на обучение рядовых сотрудников, после чего возложить на них дополнительную ответственность за качество труда. По мере постепенного отказа от традиционных методов контроля внедрение этого подхода, несомненно, будет стоить приверженцам традиционного руководства нескольких бессонных ночей. Контроль тотального качества означает переход от методов бюрократического контроля к децентрализованным методам.

Участие сотрудников организации в контроле над качеством требует коренного изменения ценностей корпоративной культуры, мировоззренческих сдвигов в сознании как менеджеров, так и рядовых работников. В большинстве компаний доминировало западное понимание достижения «приемлемого уровня качества», допускающее определенный процент дефектов в продукции, предполагающее спокойное отношение всех членов организации к возможным недоработкам. Исправлению подлежит только брак, «отловленный» отделом контроля качества. Контроль же тотального качества

не только поощряет участие в нем всех сотрудников, но и нацелен на нулевой уровень дефектов. Контроль над тотальным качеством устанавливает некую привычку к непрерывным усовершенствованиям, тогда как традиционный западный подход предполагает лишь попытку удовлетворения минимально приемлемых нормативных показателей [11].

Контроль качества становится, таким образом, частью повседневных обязанностей каждого сотрудника. Менеджменту необходима оценка качества в терминах сокращения объема продаж и основных показателей деятельности компании, а не цифр и графиков из управленческой системы контроля. Каждый сотрудник должен быть внутренне настроен на значимость его направленных на предотвращение дефектов усилий.

Реализация концепции УТК ничем не отличается от внедрения других методов контроля. Вовлечение сотрудников и определение новых стандартов качества предполагает постановку целей. Необходимо обучение работников мышлению в понятиях предотвращения, а не обнаружения брака, они должны быть наделены ответственностью и полномочиями, позволяющими исправлять собственные ошибки и обнажать, а не скрывать возникшие проблемы качества продукции. Высший менеджмент обязан обеспечивать сотрудникам обучение, информацию и поддержку. Один из импульсов к внедрению УТК – возрастающая значимость глобальной экономики.

13.5. 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, должна 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, ее дизайн должен 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. Менеджеры 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 эффективно в той степени, в которой менеджменту 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 «плохие» 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 не только не выполняет мотивирующей функции, но напротив — либо вызывает раздражение и возмущение, либо 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*. Речь идет о соответствии системы контроля определенному *стилю управления*.

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 менеджмента?
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 взаимосвязи 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.

ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕНЕДЖЕР

Глава 14. Психологические особенности личности менеджера

14.1. Профессионально важные качества менеджера

Менеджер включается в предметную деятельность организации как специалист, обладающий квалификацией и способностями в какой-то предметной области (производство, сфера услуг, финансы и т. п.). Поскольку управление как особая сфера деятельности менеджера все больше алгоритмизируется, можно говорить о способностях и квалификации и в отношении структурных компонентов управленческой деятельности. Общей основой развития менеджера как компетентного управленца являются интеллектуальные качества [32].

Основой включения менеджера 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 менеджера: указывается, в каких классах задач менеджер должен быть успешным, например, в планировании, разрешении конфликтов и т. п.;

2) поведенческом уровне: описываются паттерны успешного поведения менеджера, например «умеет слушать», «тактичный»;

3) уровне свойств личности (мотивационные, характерологические, интеллектуальные свойства) [30].

Рассмотрим основные группы профессионально важных качеств менеджера.

Мотивационно-волевые качества. К ним относится прежде всего мотивация достижения. Д. МакКлелланд связывал мотивацию достижения как процветание отдельных фирм, так и целых культур. Личности с высокой мотивацией достижения стремятся к предпринимательской деятельности и являются основной движущей силой капиталистического общества.

Эмпирически выявлено, что руководители фирм с темпами профессионального роста выше среднего отличаются высокой мотивацией достижения и низкой мотивацией присоединения. Низкая мотивация присоединения объясняется тем, что руководителя при трудных решениях не должны отвлекать мысли о том, насколько эти решения понравятся окружающим [32].

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 результат (успех) и эффективное поведение редуцирует стресс, а неэффективное поведение (беспомощность, ошибки и т. п.) повышает стресс.

Интеллектуальные качества. Деятельность менеджера в большей мере связана с креативностью, чем с уровнем психометрического интеллекта. Концептуальный уровень работы менеджера, связанный с творческим решением сложных задач, зависит от когнитивной простоты (или сложности) как интеллектуальной характеристики, включающей склонность

к риску, когнитивную сложность. В соответствии с концепцией когнитивных ресурсов Ф. Фидлера, интеллект и знания менеджера 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). Таким образом, интеллект выступает или не выступает в качестве фактора успешности менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера – интеллектуальные или коммуникативные – включены в его деятельность [32].

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 Мак-Грегора (X- и Y-концепции руководителя), а также типология, включающая три класса представлений:

- 1) человек как пассивный инструмент и объект руководства;
- 2) человек как индивидуум со своими собственными интересами, нуждающийся в мотивировании, партнерстве и помощи в разрешении конфликтов;
- 3) человек как полноправный участник процессов управления, т. е. процессов принятия решений, планирования и инноваций.

«Выживание» менеджера в организации в значительной мере зависит от степени соответствия присущей ему концеп-

ции 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) – партиципативный стиль.

Среди коммуникативных качеств выделяются важные для менеджерской деятельности:

1) способность к кооперации и групповой работе (ответственное перед самим собой выражение своих идей, интересов и чувств по отношению к окружающему миру, 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 (апелляция к партнеру);

4) способ открытия партнеру самого себя.

Наконец, прямое отношение к коммуникативной успешности имеет такая характерологическая особенность, как *экстраверсия – интроверсия*.

14.2. Требования к личности эффективного менеджера

Общим для всех существующих подходов к определению нормативной модели эффективного руководителя является стремление обнаружить закономерные отличия эффективного

менеджера от неэффективного. Различия между подходами определяются представлениями о том, где следует искать эти отличия: в способностях, чертах характера, стиле руководства, особенностях мотивационной сферы или в предыдущем опыте. Множество существующих подходов можно объединить в три основные группы: *функциональный, личностный и ситуационный*.

1. Функциональный подход

Основным для выработки требований к эффективному менеджеру является определение его функций. При этом базой для выделения функций, под которыми понимается совокупность однородных задач (А.А. Свенцицкий, 1986), выступает структура деятельности менеджера. 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, 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 [32]:

1) познания – познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;

2) прогноза – определение основных направлений и динамики развития управляемых переменных;

3) проектирования – определение миссии, целей и задач организации, программирование и планирование деятельности;

4) коммуникативно-информационную – формирование коммуникационных сетей, сбор, преобразование и направление в коммуникационные сети необходимой для управления информации;

5) мотивации – рациональное воздействие на совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;

6) руководства – принятие ответственности за предлагаемые решения и их последствия на основе нормативных актов либо внутриорганизационных соглашений;

7) организации – реализация целей и задач управления;

8) обучения – передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации;

9) развития – целесообразное изменение психологических переменных личности и группы;

10) оценки – формирование и применение норм и стандартов деятельности;

11) контроля – отражение соответствия актуального состояния организации целям управления;

12) коррекции – внесение необходимых изменений в цели и программу управления.

Многофункциональность деятельности менеджера показывает ее сложность и специфику и требует учета при организации профессионального отбора. Другими словами, при проведении процедур профессионального отбора руководителей с позиций функционального подхода 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 менеджером 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 на необходимость обладания эффективным менеджером 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 и социально-экономическим статусом.

По данным американских исследований по изучению служебных карьер 1500 менеджеров, 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;
- собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения [30].

Профиль эффективного предпринимателя характеризуют следующие особенности:

- поиск возможностей и инициативность (способность видеть и использовать новые деловые возможности,

готовность действовать до того, как к этому вынудят обстоятельства);

- упорство и настойчивость (готовность к неоднократным усилиям для встречи «вызова» или преодоления препятствия, изменения стратегии достижения цели);
- риск (предпочтение ситуаций «вызова», но и взвешенность поступков, контроль результатов);
- ориентация на эффективность и качество (поиск путей делать все лучше, быстрее и дешевле, стремление к достижению совершенства);
- вовлеченность в рабочие контакты (ответственность и личные жертвы для выполнения работы);
- целеустремленность (долгосрочное видение, корректирование краткосрочных задач);
- информированность (личное участие в сборе информации о клиентах, поставщиках и конкурентах, использование в этих целях личных контактов);
- способность убеждать и устанавливать связи;
- независимость и уверенность в себе (иначе говоря, готовность полагаться лишь на себя в ситуации противостояния или в случае неуспеха, вера в свою способность выполнить трудную задачу).

Приведенные перечни качеств опираются на культуру американского менеджмента, в которой особое значение придается роли личности менеджера, 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 менеджеров, 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 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 менеджера к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций свидетельствуют способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

Влияние всех вышепредставленных подходов к формированию требований к личности менеджера просматривается в моделях, принятых в различных управленческих культурах, где в содержании требований к характеристикам менеджера отражаются функциональная структура его деятельности, требования к личностным особенностям, стилю руководства и диапазон специфических для профессиональной среды ситуаций. Таким образом, задачей профессионального отбора менеджеров является прежде всего установление соответствия личностных особенностей претендента особенностям организации, группы, структуре и функциям деятельности.

14.3. Специфика интеллектуальных качеств руководителя

Вся интеллектуальная деятельность руководителя разворачивается в достаточно специфических условиях. Они специфичны по *предмету* деятельности — им выступает совокупность «социальных объектов» (т. е. других — подчиненных лиц); по *степени жесткости* — режиму требований, ответственности и др. Все это определяет *исходную прагматичность* позиции руководителя, выдвигая на первый план практических компонентов интеллекта.

Интеллект руководителя предстает одновременно как *социальный* и как *практический*. Придание практической направленности интеллекту и формирование профессионального опыта для руководителя неразрывны с социальными взаимодействиями, контактами, в которых он работает. В силу этого интеллект руководителя в большей мере начинает выступать не только как практический, но и как социальный (*практически-социальный интеллект*) [18].

Понятие интеллекта определяется как *интеграция*, т. е. целостная система, единство всех частных (специальных) и общих познавательных способностей человека. В свою очередь, частные, специальные познавательные способности соотносятся с конкретными *психическими процессами* — восприятием, памятью, мышлением и др. Общие способности характеризуют уже «совместную работу» отдельных психических процессов. В своем комплексном проявлении интеллектуальные способности неразрывно связаны со всеми другими 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 [18].

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) исключительное по значимости место принадлежит *общению*, преимущественно вербальному средству. 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 функции 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 практического 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 к негативным внешним условиям.

Рефлексивность как общая способность личности придает своеобразие его 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 [15].

Одно из требований к интеллектуальной деятельности — требование к *скорости* переработки информации, к скорости ее «вспоминания» (актуализации) и в особенности — в *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* [32].

Важным для руководителя является свойство — *устойчивость (толерантность) к неопределенности*. Включает три основных компонента: 1) способность *когнитивной компенсации* неопределенности, т. е. восполнения недостающей информации; 2) способность к восприятию неопределенных ситуаций, как 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*.

Итак, особенности интеллекта руководителя (прежде всего как практически-социального) теснейшим образом взаимодействуют со всеми иными качествами руководителя — с особенностями его личности, с коммуникативными, мотивационными, регулятивными процессами, с особенностями его эмоциональной сферы, системой межличностных взаимодействий и т. п.

14.4. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности

Фрустрации наиболее специфичны для управленческой деятельности. Она сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений (с одной стороны) и еще большее количество разного рода «барьеров» (фрустраторов) – невозможных преград и ограничений на пути их реализации. Фрустрация тем сильнее, чем интенсивнее была исходная потребность и чем ближе казалась возможность ее удовлетворения. Возможны две основные формы реагирования личности на фрустрацию: *интрапунитивная* и *экстрапунитивная* реакции. В первом случае возникающие при фрустрации негативные эмоции обращаются как бы на самого человека – он винит себя в произошедшем. В этом случае развивается *депрессия*, сопровождающаяся подавленностью, чувством обиды, безнадежности и беспомощности, личной ущемленности. При экстрапунитивном реагировании негативные эмоции трансформируются в *агрессию*. Личность ищет и находит «виновников» вовне и обрушивает на них свой гнев. Типична для лиц, занятых на руководящих должностях.

Устойчивость к фрустрациям, стрессоустойчивость в целом, следует рассматривать как одно из профессионально важных качеств 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 [18].

Все рассмотренные закономерности и явления характеризуют собой разные аспекты эмоционально-волевой саморегуляции состояний (эмоциональной напряженности, стресса, фрустрации, утомления).

14.5. 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, отличающие способности от всех других психических явлений: 1) это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого; 2) 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 обуславливает 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 [18]. Эффективность управления определяется тем, насколько руководитель способен

обеспечить три эти разные «измерения», а также согласовать их между собой. Первое — деятельностное, организационно-административное требует развитых общеуправленческих навыков и способностей, умений эффективно организовать совместную деятельность. Второе — личностное «измерение» требует наличия способностей, обеспечивающих эффективные межличностные взаимодействия, организацию и управление людьми. В роли таких способностей будут выступать основные личностные качества. Производственное «измерение» предполагает наличие профессиональных качеств руководителя — его специальных способностей.

Понятие способностей часто отождествляется с понятием личностных качеств руководителя. В *структуре* управленческих способностей можно выделить ряд категорий управленческих качеств.

1. Категория основных характеристик личности управленца, которая обозначается понятием *менеджерских характеристик*. Они обуславливают предпочтение личностью выбора управленческой деятельности, *склонность* к ней: 1) общесоциальные или *биографические характеристики* (социально-статусные, культурно-образовательные, половозрастные и др.); 2) *личностные качества* «эффективного менеджера» (доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность и др.).

2. Категория *управленческих способностей*. Она 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 эффек-

тивное выполнение ее отдельных функций, решение частных задач управления. В эту категорию входят способность к целеполаганию; способность к прогнозированию; способность к планированию своих действий, действий подчиненных, а также организации в целом; способность к принятию управленческих решений; коммуникативные способности; мотивирующие способности; 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 *деятельностно-функциональному 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.

3. 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.

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 (включая все три их категории) можно схематично представить следующим образом (рис. 10) [15].



Рис. 10. Психологическая структура управленческих способностей

Таким образом, управленческая деятельность обладает свойством поливариативности — наличием многих и очень разных способов ее реализации. В частности, это проявляется

в наличии нескольких основных стилей руководства, среди которых нельзя определить «единственно лучший». В зависимости от стиля будут изменяться и требования, предъявляемые ходом деятельности к индивидуальности руководителя – к его способностям. 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 выполняет *компенсаторные* функции по отношению к структуре способностей личности.

Вопросы для закрепления материала

1. Назовите профессионально важные качества менеджера.
2. Какие требования предъявляются в настоящее время к личности менеджера?
3. Назовите основные подходы к определению нормативной модели эффективного руководителя.
4. Дайте характеристику личностного подхода к определению качеств эффективного руководителя.
5. В чем заключается ситуационно-поведенческий 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 менеджера?
9. Какую роль выполняют общеорганизационные способности в управленческой деятельности?
10. Перечислите общие и специальные способности менеджера.

Глава 15. Профессиональное здоровье менеджера

15.1. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема

Проблема физического и психического здоровья, профессионального долголетия ярко заявляет о себе применительно к деятельности менеджера, на которого возлагаются функция управления и ответственность за успешную работу вверенного ему коллектива, организации.

Менеджер, как никто другой, должен проявлять постоянную заботу о собственном здоровье, о своей психической и физической форме как гарантии успешной деятельности. Различные болезни желудка, хронические головные боли, бессонница, склероз и невроз – таковы наиболее типичные профессиональные недуги современных руководителей. Пока в обеспечении здоровья менеджера доминирует традиционный подход. В его рабочем расписании предусматривается время для занятий оздоровительными видами физкультуры, среди которых предпочтение отдается бегу, плаванию, теннису. Выбор той или иной формы оздоровления может зависеть от индивидуальных вкусов. Важно, избрав для себя приемлемую систему укрепления здоровья, придерживаться в дальнейшем такого неперемennого условия, как постоянность и регулярность занятий.

Ю. Мельник рассматривает способность современного руководителя управлять своим здоровьем как *показатель менеджерской компетентности*. По мнению автора, *управление здоровьем* – это принятие решения о тех или иных способах здорового поведения, основанное на исходной информации о его состоянии. Согласно данным Ю. Мельника, большинство руководителей частично или полностью удовлетворены состоянием своего здоровья; считают, что в перспективе их состояние здоровья останется прежним или даже улучшится. При общей положительной оценке своего здоровья респон-

денты полагают, что их образ жизни не всегда способствует укреплению здоровья, практически все отметили наличие фактов риска [23].

Отсутствие или недостаток компетентности в области управления своим здоровьем, по замечанию М. Вудкока и Д. Френсиса, является одним из потенциальных ограничений в деятельности менеджера. Причем самоуправление психическим здоровьем предполагает не только осознание необходимости постоянно за него бороться, но и уверенность в своих возможностях на этом пути, знание себя [9].

Управление своим психическим здоровьем предполагает тренировку собственной психики, раскрытие ее резервов и развитие, совершенствование психических процессов (памяти, внимания, воображения и др.), воспитание в себе дисциплины ума и чувств. Современный руководитель должен быть уверен в собственных силах, присущих ему возможностях и уметь ими распорядиться. Уверенность в себе, самоуважение, адекватная самооценка, умение управлять своей психикой и держать ее под контролем помогают человеку защитить себя от бытовых и профессиональных стрессов.

В западной литературе широко представлены исследования профессионального здоровья руководителей, основной акцент в которых делается на изучении управленческого стресса и способов его преодоления. Например, в исследовании Дж. и Р. Узим (1958) было выявлено, что успешные менеджеры воспринимали *стрессовые ситуации как «вызов»*, стимулирующий их действия, а также такую отличительную особенность их поведения, как гибкость. Причем в гибкости выделялись три составляющие: толерантность к иррациональным действиям вышестоящих работников, принятие риска, диссоциация прошлых трудностей и текущих интересов (т. е. «забывание» прошлых ошибок и проблем) [30].

Р. Бурке и Т. Вейер (1980) проанализировали популярную литературу по проблеме стресса, адресованную менеджерам,

и обнаружили более сорока стратегий преодоления, рекомендовавшихся как универсальные. Авторы предлагают методику, в которой выделяются пять основных стратегий: разговоры с другими; уход в работу; смена деятельности; анализ ситуации; физический уход из ситуации.

Так, ролевая перегрузка и давление с целью повысить производительность лучше преодолеваются анализом ситуации, а неспособность воздействовать на решения вышестоящих руководителей – разговорами с другими. Напротив, неэффективно преодоление ролевой перегрузки с помощью разговоров с другими, а неспособности влиять на решения вышестоящих – уходом из ситуации.

Данные исследований как зарубежных, так и отечественных исследователей позволяют говорить о том, что в качестве способов преодоления профессиональных и жизненных стрессов современные менеджеры часто прибегают к «нездоровым» формам поведения, таким как употребление алкоголя и кофеиносодержащих напитков, а также курение.

Отношение к здоровью – это «система индивидуальных, избирательных связей личности с различными явлениями окружающей действительности, способствующих или, наоборот, угрожающих здоровью людей». Формирование отношения к здоровью – процесс весьма сложный, противоречивый и динамичный, *детерминированный как личными особенностями, так и социальной средой*, в которой человек живет и в которой осуществляется его деятельность, а также *состоянием его здоровья*. Отношение к здоровью содержит в себе три основных компонента, которые тесно взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга:

1) когнитивный компонент – включает знания о здоровье, осознание его роли и влияния на жизнь, понимание основных факторов риска и антириска;

2) эмоциональный компонент – отражает особенности переживания состояния здоровья и ситуаций, с ним связанных;

3) поведенческий компонент — характеризует особенности поведения человека, способствующие адаптации или дезадаптации к изменяющимся условиям окружающей среды, а также выработку определенной стратегии поведения, связанной с изменением состояния здоровья.

Согласно эмпирическим данным, менеджеры следующим образом распределили факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на их здоровье: образ жизни, особенности питания, профессиональная деятельность и недостаточная забота о собственном здоровье. Следует отметить, что подобная точка зрения вполне соответствует современным научным представлениям о факторах, детерминирующих состояние здоровья.

Наиболее стрессогенными для руководителей являются постоянное нервное напряжение, высокий уровень ответственности, дефицит времени, большой объем работы, межличностные конфликты (как с подчиненными, так и вышестоящим руководством), а также сидячий характер деятельности.

Результаты исследований позволяют говорить о том, что *психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджера тесно связано с проблемой сохранения его физического и психического здоровья*. То есть как состояние здоровья оказывает влияние на процесс и результат деятельности, так и профессиональная деятельность воздействует на здоровье профессионала. Профессиональная управленческая деятельность является одной из наиболее стрессогенных, а следовательно, предъявляет к здоровью профессионала повышенные требования (выносливость, работоспособность, эмоциональная устойчивость и др.). Умение заботиться о своем здоровье (как физическом, так и психическом) рассматривается сегодня как *профессионально важное качество руководителя*, как часть менеджерской компетентности.

15.2. Стресс и управление им в деятельности руководителя

Стрессом (от англ. *stress* – давление, напряжение) обозначается широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия – *стрессоры*. В управленческой деятельности число специфических стрессоров велико.

Основные стрессоры управленческой деятельности

Фактор информационной нагрузки. По содержанию информация, как правило, очень разнородна, изменчива, противоречива. Объем информации, требования к ее переработке входят *в противоречия* с психическими возможностями субъекта. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка, обусловленная большим объемом информации, выступает как мощный негативный фактор, приводящий к повышенной напряженности, стрессу.

Фактор информационной неопределенности. С одной стороны, информации чрезмерно много, но с другой – нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель ставится в положение, когда он вынужден искать недостающую информацию, либо действовать в условиях неопределенности, т. е. риска.

Фактор ответственности. Это не только «ответственность за результат» и «ответственность за себя», но и «ответственность за других». В соответствии с принципом «личной ответственности» руководитель аккумулирует в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации.

Фактор дефицита времени. Хроническая нехватка времени обусловлена как обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, так и жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель.

Факторы межличностных конфликтов. Порожденные конфликтами негативные межличностные отношения являются одним из источников появления стрессовых состояний.

Факторы внутриличностных (ролевых) конфликтов. Одним из источников стресса является необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Несовпадение требований, предъявляемых различными ролями, ведет к развитию состояния, которое обозначается понятием *ролевого конфликта*. Так, субъект выступает в роли руководителя в отношении управляемой им группы, что налагает на него одну систему обязанностей, одну стратегию поведения. Но он одновременно является подчиненным по отношению к вышестоящим инстанциям и должен выполнять предписываемые ими роли. «Требования сверху» и «интересы снизу» сталкиваются и являются стрессором управленческой деятельности.

Фактор полифокусности управленческой деятельности, то есть необходимость одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей.

Система внешнесредовых факторов. Внешняя среда организаций является источником многочисленных стрессоров, которые по силе своего влияния могут превосходить внутриорганизационные факторы. К ним можно отнести факторы *конкуренции*, факторы *нестабильности* макросоциальной среды.

Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие *стрессоустойчивости* личности. Это способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. В условиях длительного стресса проявляются и индивидуальные различия резистентности к нему в зависимости от параметра *интернальности* — *экстернальности* личности. Обычно резистентность значимо выше у людей интернального типа и ниже у экстерналов. Способы адаптации и преодоления стресса у первых носят более конструктивный характер, а у вторых могут строиться по типу отказа от активного и конструктивного преодоления ситуации («будь что будет»).

Другим важным условием стрессоустойчивости является обшая *мотивационная направленность* личности, ее доминирующая ориентация — либо личностно-карьерная («на себя»), либо социально-профессиональная («на дело»). Показано, что доминирование личных, в том числе и карьерных, мотивов снижает стрессоустойчивость, тогда как превалирование мотивов, связанных с профессиональной направленностью, повышает ее.

Существуют также и личностные различия в предрасположенности к стрессу. В этом плане наибольшую популярность приобрело предложенное М. Фридманом разделение людей на типы А и Б. Люди типа А склонны быстро возмущаться по любому поводу, активно реагировать на ситуацию. Они постоянно нервничают, часто переоценивают трудности ситуации, пытаются сделать «все больше дел за все меньшее время», нетерпеливы, находятся в постоянном напряжении, редко расслабляются, у них всегда «много дел». Они находятся в состоянии «непрекращающейся борьбы». Тип Б характеризуется противоположными особенностями. Большинство руководителей принадлежат к типу А; данный тип предрасполагает к сердечно-сосудистым заболеваниям, это своеобразная «группа риска». Вместе с тем в плане эффективности деятельности между этими типами не только нет существенных различий (в пользу типа Б), но и имеет место тенденция большей эффективности управленческой деятельности у лиц типа А.

Способы управления стрессом и его профилактики: рационализировать свой рабочий день; планировать работу по своим возможностям; чередовать тактики выполнения работы; разгружать себя, делегируя полномочия; никогда не брать работу на дом; не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других; всегда быть готовым к неожиданностям; бросить курить; уделять внимание спорту и физкультуре; находить новые увлечения; ходить на работу пешком; чаще покидать свой кабинет; делать паузы в работе; активно отдыхать в выходные дни; научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

15.3. Психическое выгорание менеджеров и его преодоление

В зарубежной литературе синдром психического выгорания называется английским словом *burnout*. Термин *burnout* сопоставим с такими русскими эквивалентами, как «сгорание», «затухание горения», «выгорание» и т. д.

Существуют различные определения «выгорания», однако в наиболее общем виде оно рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. В связи с этим синдром психического выгорания обозначается рядом авторов как «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личной деформации профессионала под влиянием профессиональных стрессов (Maslach, Schaufeli, 1993).

Впервые термин *burnout* был введен американским психиатром Х. Френденбергером в 1974 году для характеристики психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами (пациентами) в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи. Первоначально под психическим выгоранием подразумевалось состояние изнеможения с ощущением собственной бесполезности. Позже симптоматика данного синдрома существенно расширилась не только за счет психического компонента, но и психосоматического. Исследователи все больше стали связывать синдром выгорания с психосоматическим самочувствием, соотнося его с состоянием предболезни.

Б. Перлман и Е. Хартман провели сравнительный анализ и сделали обобщение опубликованных с 1974 по 1981 год исследований по проблеме выгорания. Они предложили модель, которая определяет личностные и организационные переменные, связанные с выгоранием. Три измерения выгорания отражают основные симптоматические категории стресса: а) физиологическую, сфокусированную на физических

симптомах (физическое истощение); б) аффективно-когнитивную, сфокусированную на установках и чувствах (эмоциональное истощение, деперсонализация); в) поведенческую, сфокусированную на симптоматических типах поведения (дезадаптация, сниженная рабочая продуктивность). Эта модель имеет когнитивно-перцептивный фокус с интерпретацией окружающей среды и личностными переменными в своей основе.

Как показывает модель, индивидуальные характеристики, рабочее и социальное окружение важны для восприятия и воздействия стресса (выгорания) вместе с эффективным или неэффективным преодолением, влияющим на него. Перлман и Хартман предложили следующее определение выгорания: это ответ на хронический эмоциональный стресс, включающий три компонента: эмоциональное и/или физическое истощение; снижение рабочей продуктивности; (сверх) деперсонализация.

В понятие «выгорание» авторы не включают такие симптомы, как негативная «Я-концепция», гнев, цинизм, подозрительность, депрессия, сверхдоверчивость, ригидность и др. Допускается также возможность корреляции данных симптомов с основными факторами выгорания, но они рассматриваются лишь как их следствие, а не причина.

К.Р. Маслач (1981, 1982), одна из ведущих специалистов по изучению синдрома выгорания, выделила его разрушительные симптомы: чувство эмоционального истощения и изнеможения, агрессивные и упаднические чувства, развитие негативных отношений к клиентам — дегуманизация и деперсонализация, негативное самовосприятие в профессиональном плане — недостаток чувства профессионального мастерства и профессиональной уверенности.

Е. Махер (1983) на основе обобщения данных, описанных многими авторами, составил перечень симптомов выгорания: усталость, утомление, истощение; психосоматические недомогания; бессонница; негативное отношение к клиентам; скудность репертуара рабочих действий; злоупотребление

табаком, кофе, алкоголем, наркотиками; отсутствие аппетита или, наоборот, переедание; негативная «Я-концепция»; агрессивные чувства (раздражительность, напряженность, тревожность, беспокойство, взволнованность до перевозбуждения, гнев и др.); упадническое настроение и связанные с ним эмоции — цинизм, пессимизм, апатия, депрессия, чувство бессмысленности и безнадежности; переживание чувства вины и зависимости.

Эмоциональное истощение рассматривается как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в переживаниях сниженного эмоционального тонуса, утрате интереса к окружающему, равнодушии или эмоциональном перенасыщении, в появлении агрессивных реакций, вспышках гнева, появлении симптомов депрессии.

Вторая составляющая — **деперсонализация** — проявляется в деформации (обезличивании) отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других, в других — повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным, ученикам и др.

Третий компонент выгорания — **персональные достижения** (редуцирование личных достижений). Проявляется в тенденции к негативному оцениванию себя, редукции значимости собственных достижений и успехов, в ограничении своих возможностей, негативизме относительно служебных обязанностей, в снижении самооценки и профессиональной мотивации, в редуцировании собственного достоинства, в снятии с себя ответственности, в отстранении от обязанностей по отношению к другим и своему делу.

Производственный стресс и синдром выгорания

Производственный или профессиональный стресс представляет собой многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию (В.А. Бодров, 1995). В наши дни проблемы управления

производственными стрессами становятся наиболее актуальными из-за быстро изменяющихся социально-экономических и политических ситуаций, увеличения нервно-психических и информационных нагрузок, диверсификации производства, постоянного роста конкурентности и борьбы за рынки сбыта.

В психологии и физиологии труда выявлено и изучено большое количество «производственных» стресс-факторов. Среди них выделяют физические факторы (вибрация, шум, загрязненная атмосфера), физиологические (сменный график, отсутствие режима питания) и социально-психологические (конфликт ролей и ролевая неопределенность, перегрузка или недогрузка работников, неотлаженность информационных потоков, межличностные конфликты, высокая ответственность, дефицит времени), структурно-организационные факторы. «Производственный стресс» отражается на всем ходе жизни человека и «ощущении» себя в жизни. Таким образом, «производственный стресс» является полифакторным феноменом, оказывающим влияние на финансовую и социально-психологическую стабильность фирмы и состояние ее «человеческих ресурсов». В связи с этим забота об уровне «производственного стресса» и профилактике психического «выгорания» персонала становится одной из принципиально важных задач современного менеджмента.

Синдром психического выгорания рассматривается многими авторами как следствие производственных стрессов, как процесс дезадаптации к рабочему месту или профессиональным обязанностям. *При этом основными предрасполагающими факторами выгорания являются продолжительность и чрезмерная рабочая нагрузка в ситуациях напряженных межличностных отношений.* В связи с этим большинство авторов склоняются к мнению, что синдром выгорания наиболее характерен для представителей коммуникативных профессий (системы «человек — человек»): врачей, медицинского персонала, учителей, консультирующих психологов, психиатров, психотерапевтов, представителей различных сервисных профессий, а также всех категорий руководителей-менеджеров.

В результате «сгорания» человек теряет психическую энергию, у него развиваются психосоматическая усталость (изнурение), эмоциональное истощение («исчерпание ресурсов»), появляются немотивированное беспокойство, тревога, раздражительность, вегетативные расстройства, снижается самооценка, утрачивается осознание смысла собственной профессиональной деятельности.

Личностные и профессиональные факторы психического выгорания

Среди личностных факторов, способствующих выгоранию, обнаружены такие общие показатели предрасположенности к стресс-реакциям, как соотношение экстернальности и интернальности, поведение типа А, предпочитаемые человеком стратегии преодоления кризисных ситуаций. Например, использование пассивной стратегии избегания коррелирует с развитием эмоционального истощения и редукцией личных достижений. Причем чем больше выгорание, тем чаще используются пассивные, асоциальные и агрессивные модели преодолевающего поведения (Н.Е. Водопьянова, 1998).

Стратегия преодолевающего поведения человека в стресс-ситуации является одним из важнейших факторов, определяющим возможность развития у него психосоматических заболеваний. Стратегии подавления эмоций часто выступают в качестве риска состояний предболезни или болезни. Однако умение управлять эмоциональными проявлениями, а иногда и подавлять их – необходимый «навык выгорания» для лиц коммуникативных профессий.

Б. Перлман и Е. Хартман (1982) выделили три группы переменных, оказывающих определенное влияние на развитие синдрома выгорания в профессиях типа «человек – человек»: личностные, ролевые и организационные.

Личностные факторы – экстраверсия/ интроверсия; реактивность; пол; возраст; авторитаризм; самоуважение; трудоголизм; поведенческая реакция на стресс по типу А; уровень

эмпатии; мотивация; степень удовлетворенности профессией и профессиональным ростом; стаж и др.

Ролевые факторы – ролевые конфликты; ролевая неопределенность.

Организационные факторы – время, затрачиваемое на работу; неопределенное (или трудно измеримое) содержание труда; работа, требующая исключительной продуктивности и постоянного повышения профессионализма; работа, требующая соответствующей подготовки; неопределенность или недостаток ответственности; руководство, не соответствующее содержанию работы, и др.

Обобщив представленные выше эмпирические исследования разных авторов, можно выделить три группы факторов риска синдрома выгорания: личностные, ситуативные и профессиональные требования (табл. 9).

Таблица 9

Факторы риска выгорания

| Личностные | Ситуативные | Профессиональные требования |
|--|--|--|
| Переживание несправедливости | Социальное сравнение и оценки других | Когнитивно-сложные коммуникации |
| Хроническое переживание одиночества | Несправедливость, неравенство взаимоотношений | Эмоционально-насыщенное деловое общение |
| Переживание социальной незащищенности | Негативные или «холодные», бесчувственные взаимоотношения с коллегами и подчиненными | Необходимость постоянного саморазвития и повышения профессиональной компетентности |
| Переживание социально-экономической нестабильности | «Трудные» ученики, клиенты, партнеры | Адаптация к новым людям, меняющимся профессиональным ситуациям |

Окончание табл. 9

| Личностные | Ситуативные | Профессиональные требования |
|---|--|--|
| Переживание социальной и межличностной изоляции | Отсутствие корпоративной сплоченности, низкая организационная культура | Поиск новых решений |
| Неконструктивные модели преодолевающего поведения | Внутрифирменные и межличностные конфликты | Высокая ответственность за свое дело и за других |
| Высокая мотивация власти, высокая аффилиация | Рольевые конфликты | Самоконтроль и волевые решения |
| Трудоголизм, поведение «типа А» | Дефицит административной, дружеской, социальной, профессиональной и других видов поддержки | Неинтересная или нелюбимая работа |
| Слабая «Я-концепция», низкая самооценка | | Бюрократизм и «бумажная» работа |
| Низкая эмпатия и социальный интеллект | | Отсутствие готовых решений, необходимость творческого поиска |
| Низкая профессиональная мотивация, мотивация избегания неудач | | |

В проведенном исследовании российских менеджеров (Н.Е. Водопьянова, 1997, 2007) изучалось влияние стилей поведения в проблемных ситуациях и их личностных характеристик на степень выраженности синдрома психического

выгорания. Было обнаружено, что наиболее высокое эмоциональное истощение и редуцирование личных достижений наблюдается у тех менеджеров, которые предпочитают «избегание» (уход) решения проблем. Менеджеры с преобладанием стилей «компромисс» и «сотрудничество» менее склонны к выгоранию, чем те, кто склонен к стилям «соревнование» и «приспособление».

Было обнаружено, что эмоциональное истощение отрицательно связано с самооценкой, эмоциональной устойчивостью и положительно — с деперсонализацией, т. е. чем больше истощение, тем ниже самооценка и больше деформация самоотношения, что, в свою очередь, создает почву для развития *болезненных комплексов личности*. У менеджеров с высоким уровнем эмоционального истощения, как правило, наблюдается редуцирование личных достижений: снижение уровня притязаний, отказ от ранее поставленных целей, перекладывание ответственности за решение проблем на других и т. п.

Менеджеры с активными и творческими стратегиями поведения в меньшей степени подвержены деперсонализации и мотивационному редуцированию. Обнаружено, что менеджеры с высокой жизненной активностью и оптимистичной жизненной установкой меньше подвержены выгоранию по сравнению с менеджерами, для которых характерны низкая жизненная активность и «пессимистичность» (Н.Е. Водопьянова, 1998) [8].

Обобщение исследований различных групп российских менеджеров среднего звена позволяет выделить три группы личностных и поведенческих характеристик, снижающих риск выгорания у менеджеров.

Личностный фактор. Общительность и социальная активность, высокая экспрессивность, практичность, средние значения конформизма и подозрительности, эмоциональная устойчивость, адекватная самооценка, оптимизм, гипертимность, профессиональный опыт, высокая квалификация, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста.

Модели преодолевающего поведения. Просоциальные модели, расширение социальных контактов, поиск социальной и профессиональной поддержки, уверенные активные проблемно-ориентированные и эмоционально-сфокусированные действия (дистанцирование, позитивная переоценка, рационализация, самоконтроль и самообладание), ориентация на конструктивные способы регулирования конфликтов по К. Томасу (компромисс, сотрудничество), широта репертуара преодолевающих моделей поведения и гибкость их применения в соответствии с ситуацией.

Менеджерские умения. Креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений, умение сплачивать коллектив, высокий уровень управленческих умений (М. Вудкок, Д. Френсис, 1991) [32].

15.4. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим»

Многие менеджеры высшего звена считают, что самые эффективные средства предупреждения выгорания находятся непосредственно в руках самих руководителей. Работники, имеющие «заботливых» руководителей, характеризуются более низким уровнем выгорания, меньше болеют и прогуливают, им свойственны большая самоотдача и инициатива, они меньше думают об увольнении (уходе с работы).

Существуют некоторые «рецепты» самопомощи против выгорания. К ним относят поиск своего интереса в любой, даже «рутинной» работе, отношение к своим ошибкам как возможности научиться чему-то новому, стать наставником для молодых или неопытных сотрудников, постоянно расширять социальные связи. Утверждается, что для профилактики переживания одиночества и выгорания человек должен иметь глубокие взаимоотношения минимум с шестью разными людьми, причем с такими людьми, которые могут все

бросить, чтобы помочь в трудных ситуациях. Симпатии к коллегам, которые помогают на работе, взаимопомощь и сплоченность в команде также снижают риск выгорания. При анализе влияния социальной интеграции на отдельные составляющие синдрома выгорания было выявлено, что большее количество социальных связей способно предотвратить развитие чувства профессиональной некомпетентности, но не оказывает никакого существенного влияния на эмоциональное истощение и деперсонализацию. Выявлена взаимосвязь синдрома выгорания с социальной компетентностью и социальным интеллектом.

Традиционно выделяют два направления психологической помощи.

Первое направление — *профилактика* как смягчение действия организационных и ролевых факторов риска выгорания на уровне всей организации в целом. Это касается таких аспектов:

- корпоративное развитие и сплочение рабочих команд;
- развитие высокой организационной культуры и «здоровой» атмосферы в трудовом коллективе;
- профессиональная и административная поддержка;
- эффективное руководство, адекватное уровню (этапу) организационного развития фирмы и персонала;
- стандарты формального и неформального поведения в организации;
- корпоративная лояльность и карьерный рост персонала;
- справедливая политика компании относительно продвижения по служебной лестнице (карьерного роста), отсутствие дискриминации на основе национальности/расы, пола, возраста;
- четкая и «прозрачная» система штрафов и поощрений;
- четкость должностных обязанностей и легитимность власти.

Второе направление — *психологическое вмешательство* в процесс восстановления психоэнергетических ресурсов

и профессиональной мотивации управленческого персонала. Основные задачи психологической помощи:

- психологическая разгрузка менеджеров;
- психокоррекция личностных деформаций, приобретенных вследствие выгорания;
- обучение «здоровому копингу» — конструктивным моделям преодолевающего поведения;
- развитие менеджерских умений (расширение репертуара управленческих действий и стратегий);
- повышение коммуникативной компетентности, сензитивности (эмпатии) и коммуникативных умений;
- развитие навыков релаксации, саморегуляции и самоконтроля;
- формирование позитивных и активных жизненных установок;
- развитие творческого потенциала;
- активизация мотивации самоактуализации и личностного роста;
- планирование личной и профессиональной карьеры [32].

15.5. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера

Охрана здоровья на работе требует создания принципиально нового подхода к формированию научно обоснованной программы сохранения и укрепления профессионального здоровья. В зарубежной литературе примером такой программы может служить **концепция укрепления здоровья на рабочем месте**, разработанная Комитетом экспертов Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) в 1988 году.

В отечественных исследованиях психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера может быть рассмотрено как составная часть концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности менеджеров, которая предусматривает комплекс научно-практических

мероприятий, целью которых является повышение эффективности и безопасности деятельности менеджера за счет использования психологических знаний. Выделяются две главные цели психологического обеспечения профессионального здоровья менеджеров:

1) повышение компетентности в области здоровья, укрепление резервных возможностей профессионала и выработка навыков здорового поведения;

2) профилактика дисфункций, или редукция источников рабочего стресса.

На практике реализация названных целей предполагает использование следующих видов психологической помощи для обеспечения эффективной профессиональной деятельности современных руководителей.

1. Психологическое просвещение — помощь в овладении психологическими знаниями, необходимыми для самосовершенствования, повышения психологической компетенции в области поведения, связанного со здоровьем (лекции, специальная литература, видео- и аудиоматериалы).

2. Психологическая диагностика — изучение индивидуально-психологических особенностей, присущих менеджерам, на основе которых оказывается помощь в индивидуализации профессиональной деятельности, повышении ее эффективности, а также самопознании.

3. Психологическая профилактика — предупреждение возникновения и развития деструктивных психических состояний в профессиональной деятельности руководителя («выгорание», внутренние конфликты и т. д.).

4. Психологическая коррекция — помощь в исправлении или снятии уже возникших психических состояний или качеств личности, оказывающих негативное влияние на профессиональное здоровье руководителя.

5. Психологическое консультирование — анализ конкретных ситуаций, возникающих в процессе управленческой деятельности, и помощь в принятии наиболее адекватного решения.

6. *Психологический тренинг* – специально разработанный комплекс психотехник, упражнений и игр, помогающих в развитии необходимых качеств и умений, позволяющий не только усваивать новые знания, но и формировать умения и навыки (например, здорового образа жизни).

Превентивное вмешательство в организации разрабатывается и осуществляется на трех уровнях: индивида, производственной группы и организации в целом, так как действие профилактических программ должно быть направлено не только на отдельного человека (менеджера), но и на малые группы, а также на организацию в целом, с целью обеспечения социальной поддержки в процессе изменения отношений и стиля жизни.

В качестве примера приведем *программу развития навыков преодоления стрессовых ситуаций для руководителей*. Программа Дж. Гранвелл-Уорд (1987) получила высокую оценку в специальной литературе. Она основывается на результатах глубинного клинического интервью с 200 менеджерами на тему управления переживаемым стрессом. Программа предусматривает:

- самостоятельную работу менеджера (выделение им основных источников стресса и соответствующих им типов реакций, оценка уровня стрессоустойчивости);
- консультации специалиста по вопросам оптимизации уровня профессионального стресса (информация о стрессе и об основных приемах (стратегиях) его преодоления в соответствии с современными научными представлениями);
- принципы оценки эффективности каждой стратегии, рекомендации по индивидуальному их использованию.

Овладение *приемами психического самоуправления* (саморегулирования) предполагает обучение менеджеров осуществлению сознательных воздействий на присущие им психические явления, выполняемую деятельность, собственное поведение

с целью поддержания или изменения их характера. В репертуаре *современных техник психической саморегуляции*, применяемых для формирования стрессоустойчивости менеджеров, поддержания их психического здоровья, основная часть методических приемов и процедур берет свое начало в *индийской системе йоги*. К йоге можно отнести различные модификации *аутогенной тренировки, метод биологической обратной связи, техники медитации, дыхательные упражнения* и т. д. Сегодня йога представляет собой детально разработанную систему всестороннего физического развития человека, сохранения его здоровья. Одной из основных ее целей является гармонизация физического, психического и духовного начал в человеке. Стабильность личности, ее психическое равновесие йога трактует как важнейшие условия здоровой жизни. Самоконтроль и самообладанию йога отводит особую роль. Систематически и правильно организованные тренировки дисциплинируют проявления эмоциональной сферы, делают ее более устойчивой, подчиненной сознательному контролю и управлению.

В программах, направленных на обеспечение психического здоровья, активно применяются:

- релаксационные методики, способствующие нормализации кровяного давления, снижению вероятности сердечных приступов, обеспечивающие защиту от воздействия стресса на здоровье в целом;
- приемы медитации;
- метод биологической обратной связи (или метод «адаптивного биоуправления»), позволяющий сделать обычно не ощущаемые и не осознаваемые процессы в организме ощущаемыми, доступными осознанному самоконтролю и произвольному воздействию на них;
- аутогенная тренировка (АТ) как система приемов психического самовоздействия, овладение которыми делает возможным управление некоторыми вегетативными функциями и психическими процессами, происходящи-

ми в организме и не поддающимися в обычных условиях контролю со стороны сознания.

Ключевая роль в успешном освоении этих техник принадлежит *самоконтролю*, который сопровождает процесс развития релаксационного состояния.

Одним из решающих факторов внедрения и использования профилактических программ в организации выступает отношение к ним высшего руководства, которое во многом основано на отношении менеджеров к своему здоровью.

Вопросы для закрепления материала

1. Как вы понимаете выражение «управление здоровьем»?
2. В чем заключается психологическая проблема профессионального здоровья менеджера?
3. Перечислите основные стресс-факторы в деятельности менеджера.
4. Назовите основные признаки психического выгорания менеджеров.
5. Раскройте содержание основных факторов риска синдрома выгорания (личностные, ситуативные и профессиональные требования).
6. Назовите продуктивные стратегии преодоления психического выгорания.
7. Какие мероприятия по профилактике выгорания вам известны?
8. В чем заключается психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера?
9. Назовите основные цели программы психологического обеспечения профессионального здоровья менеджеров.
10. Перечислите виды психологической помощи, используемые для обеспечения эффективной профессиональной деятельности руководителей.

Библиографический список

1. Андреева, Г.М. Социальная психология : учеб. / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 375 с.
2. Архангельский, Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский. – 3-е изд., доп. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 232 с.
3. Балдин, К.В. Управленческие решения : учеб. / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 2-е изд. – М. : Дашков и К°, 2006. – 494 с.
4. Бишоф, А. Самоменеджмент = Selbst-Management: эффективно и рационально / А. Бишоф, Б. Клаус. – М. : Омега-Л, 2005. – 126 с.
5. Вересов, Н.Н. Психология управления / Н.Н. Вересов. – Воронеж : МОДЭК, 2001. – 223 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом : теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2007. – 688 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
8. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания : диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 336 с.
9. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М., 1991.
10. Голубкова, Л.Г. Философия управления / Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. – Йошкар-Ола, 2010.
11. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
12. Дафт, Р. Организации : учеб. для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2002. – 352 с.
13. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М., 2004. – 272 с.

14. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. Н. Макаровой. – М. : СПб. : Киев : Вильямс, 2007. – 288 с.
15. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для вузов / Г.Г. Зайцев. – М. : Академия, 2007. – 252 с.
16. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
17. Кабаченко, Т.С. Психология управления : учеб. пособие для вузов / Т.С. Кабаченко. – М. : Пед. общество России, 2003. – 383 с.
18. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2006. – 584 с.
19. Куртиков, Н.А. Психология и социология управления : учеб. пособие для вузов / Н.А. Куртиков. – М. : Книжный мир, 2005. – 268 с.
20. Литвак, Б.Г. Практические занятия по менеджменту: мастер-класс : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2005. – 383 с.
21. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение = Management and organisational behaviour : учеб.-практ. пособие / Л. Маллинз ; пер. с англ. Т. Цеханович [и др.]. – Минск : Новое знание, 2003. – 1038 с.
22. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В.Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005. – 304 с.
23. Мельник, Ю. Управление своим здоровьем как компетентность менеджера / Ю. Мельник // Управление персоналом. – 1999. – № 1. – С. 94–96.
24. Организационное поведение. Практикум : учеб. пособие / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – 222 с.
25. Основы менеджмента : учеб. для вузов / под ред. А.И. Афоничкина. – СПб. : Питер, 2007. – 522 с.

26. Панкратов, В.Н. Саморегуляция психического здоровья : практ. руководство / В.Н. Панкратов. — М. : Изд-во Института психотерапии, 2001. — 339 с. — (Психология успеха и эффективного управления).
27. Полукаров, В.Л. Психология менеджмента : учеб. пособие для студ. вузов / В.Л. Полукаров, В.И. Петрушин. — 2-е изд. — М. : КноРус, 2010. — 274 с.
28. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. — СПб. : Речь, 2002. — 298 с.
29. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2001. — 448 с.
30. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. — М. : Академия, 2005. — 480 с.
31. Психология менеджмента : практикум / под ред. Г.С. Никифорова. — СПб. : Речь, 2010. — 535 с.
32. Психология менеджмента : учеб. для вузов / под ред. Г.С. Никифорова. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Питер, 2004. — 639 с.
33. Роббинс, С.П. Менеджмент = Management : пер. с англ. / С.П. Роббинс, М. Коултер. — 6-е изд. — М. : Вильямс, 2004. — 880 с.
34. Розанова, В.Л. Психология управления : учеб. пособие / В.Л. Розанова. — 2-е изд. — М. : Бизнес-школа, 2000.
35. Розин, М.В. Успех без стратегии: технологии гибкого менеджмента / М.В. Розин. — М., 2011.
36. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. — СПб., 2004. — С. 95, 96, 98, 100, 102, 224.
37. Давыдовский, Ф.Н. Современный менеджмент : учеб. пособие / Ф.Н. Давыдовский. — СПб. : Институт бизнеса и права, 2009. — 167 с.

38. Столяренко, А.М. Психология менеджмента / А.М. Столяренко. – М., 2005.
39. Хасан, Б.И. Психология конфликта и переговоры : учеб. пособие для вузов / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – М. : Academia, 2003. – 191 с.
40. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2009. – 336 с.