С.А. Измалкова
Е.Е. Кононова
О.В. Магомедалиева
И.А. Тронина
Г.И. Татенко

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

ГУУ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ - УЧЕБНО-НАУЧНО-
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС»

С.А. Измалкова, Е.Е. Кононова,
О.В. Магомедалиева, И.А. Тронина, Г.И. Татенко

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

Допущено Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента в качестве учебного
пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по направлению 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень)
«бакалавр»)

Орел 2013

УДК [005.7:005.32] (075)
ББК 65.291.21я7:60.8я7
Т33

Рецензенты:

доктор экономических наук,
заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Орловский государственный университет»
П.Н. Машегов,

доктор экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент»
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Государственный университет - учебно-научно-
производственный комплекс»
Т.А. Головина

Т33 **Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение):** учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова [и др.]. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013. – 496 с.

ISBN 978-5-93932-640-7

Учебное пособие состоит из двух частей: теории менеджмента и практикума. В пособии представлены три раздела: история управленческой мысли, теория организации и организационное поведение, состоящие из глав. Каждая глава сопровождается выводами и контрольными вопросами.

Практикум предназначен для закрепления теоретического материала. Приведены ситуации для анализа, задания для практических занятий. Методические материалы содержат программу дисциплины, распределение часов курса по темам и видам работ, перечень тем рефератов и самостоятельной работы студентов и тесты.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент», изучающих дисциплину «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)», преподавателей.

УДК [005.7+005.32] (075)
ББК 65.291.21я7:60.8я7

ISBN 978-5-93932-640-7 © ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Введение....9
ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)....11
РАЗДЕЛ А. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ....11
Глава 1. Природа управления и исторические тенденции его развития....11
1.1 Условия и факторы возникновения и развития менеджмента...11
1.2. Исторические этапы развития управления (управленческие революции)....17
Вопросы для самопроверки....23
Глава 2. Школы управления в истории менеджмента....24
2.1. Школы научного управления....24
2.2. Основные положения классической школы управления....28
2.3. Школа человеческих отношений и поведенческие концепции менеджмента....35
2.4. Основные положения школы науки управления (количественной школы)....43
Вопросы для самопроверки....51
Глава 3. Разнообразие моделей менеджмента....52
3.1. Современная американская модель менеджмента....52
3.2. Японский подход к управлению....56
3.3. Особенности европейского менеджмента....61
3.4. Развитие управления в России....64
Вопросы для самопроверки....73
Глава 4. Общая характеристика менеджмента....73
4.1. Введение в менеджмент....73
4.2. Организация как объект управления....77
4.3. Менеджеры и их роли в организации....83
4.4. Самоменеджмент....88
4.5. Социальная ответственность и этика....93
Вопросы для самопроверки....99
Глава 5. Методология современного менеджмента....100
5.1. Основные категории менеджмента....100
5.2. Общенаучные подходы к менеджменту....105
5.3. Экономические методы управления....113

5.4. Административные (организационно-распорядительные) методы управления 116
5.5. Социально-психологические методы управления 119
Вопросы для самопроверки 127
РАЗДЕЛ Б. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 128
Глава 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний 128
1.1. Циклический процесс формирования научной теории....128
1.2. Место теории организации в структуре управленческих наук 131
1.3. Общие понятия теории организации 134
1.4. Социальная организация....137
1.5. Предмет и задачи теории организации 141
Вопросы для самопроверки 144
Глава 2. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли 144
2.1. Историческое развитие организационной науки 144
2.2. Концептуальные модели организации....147
2.3. Развитие организационной мысли в России….....154
2.4. Современный подход к теории организации....158
2.5. Направления исследований организационных процессов 160
Вопросы для самопроверки 166
Глава 3. Теоретические и методологические основы теории организации....167
3.1. Модели жизненного цикла организации 167
3.2. Объективные законы организации....173
3.3. Специфические законы организации....185
3.4. Принципы организации 187
3.5. Методология теории организации 190
Вопросы для самопроверки 193
Глава 4. Системный подход в теории организации....194
4.1. Системный подход и системная концепция 194
4.2. Классификация систем....197
4.3. Организация как система....201
4.4. Статическое и динамическое состояние систем 205
4.5. Проектирование организационных систем 209
Вопросы для самопроверки 216
Глава 5. Организация и управление 217
5.1. Структура системы управления организацией....217
5.2. Характеристика организационных отношений....220

5.3. Организаторская деятельность: субъекты, объекты 224
5.4. Принципы рационализации организации 228
5.5. Организационная культура 231
Вопросы для самопроверки 237
РАЗДЕЛ В. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....238
Глава 1. Теории поведения человека в организации 238
1.1. Назначение организационного поведения как науки 238
1.2. Теории поведения человека 239
1.3. Модели взаимодействия человека и организации 242
1.4. Человек в организационной системе 244
Вопросы для самопроверки 248
Глава 2. Личность и организация 248
2.1. Личностный аспект взаимоотношения человека и организации.....248
2.2. Личность руководителя и интеллектуальный потенциал коллектива 250
2.3. Прессинговые психологические состояния личности 252
Вопросы для самопроверки 255
Глава 3. Лидерство в организации.....255
3.1. Теории лидерства 255
3.2. Особенности формирования лидерства руководителей 258
3.3. Управленческая позиция руководителя.....261
Вопросы для самопроверки 265
Глава 4. Мотивация и результативность в организации 266
4.1. Теории мотивации 266
4.2. Мотивация делового поведения персонала 270
4.3. Результативность организационного поведения.....273
Вопросы для самопроверки 276
Глава 5. Организация: анализ и конструирование, управление поведением 277
5.1. Сущность организации и анализ её структуры 277
5.2. Особенности управления поведением организации 280
Вопросы для самопроверки 285
Глава 6. Формирование группового поведения в организации 285
6.1. Особенности поведения людей в группах 285
6.2. Организация и развитие групп. Ситуационные факторы, оказывающие влияние на группу 287

6.3. Воздействие состава группы на изменение поведения индивида 289
6.4. Групповые конфликты 295
Вопросы для самопроверки 297
Глава 7. Коммуникативное поведение в организации 298
7.1. Коммуникационные мотивы организационного поведения 298
7.2. Коммуникационные сети и модели 300
Вопросы для самопроверки 305
Глава 8. Поведенческий аспект управления изменениями в организации 306
8.1. Управление поведением работников при нововведениях и изменениях 306
8.2. Поведенческий маркетинг 309
8.3. Персональное развитие в организации 312
Вопросы для самопроверки 318
Глава 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса и мирового сообщества 318
9.1. Организация как субъект общности 318
9.2. Организация как субъект мирового сообщества 321
9.3. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и культуру компании 324
9.4. Адаптация организаций в межкультурной среде 328
Вопросы для самопроверки 338
ЧАСТЬ II. ПРАКТИКУМ ПО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА 339
РАЗДЕЛ А. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ 339
1. Природа управления и исторические тенденции его развития 339
1.1. Вопросы для самостоятельного изучения 339
1.2. Ситуации для анализа 339
1.3. Задачи 343
2. Школы управления в истории менеджмента 347
2.1. Вопросы для самостоятельного изучения 347
2.2. Ситуации для анализа 348
2.3. Задачи 351
3. Разнообразие моделей менеджмента 353
3.1. Вопросы для самостоятельного изучения 353
3.2. Ситуации для анализа 354
3.3. Задачи 356
4. Общая характеристика менеджмента 361
4.1. Вопросы для самостоятельного изучения 361
4.2. Ситуации для анализа 362
4.3. Задачи 365

5. Методология современного менеджмента.....367
5.1. Вопросы для самостоятельного изучения 367
5.2. Ситуации для анализа 368
5.3. Задачи.....370
РАЗДЕЛ Б. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 371
1. Теория организации и ее место в системе научных знаний 371
1.1. Вопросы для самостоятельного изучения 371
1.2. Ситуации для анализа 372
1.3. Задачи.....374
2. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли.....376
2.1. Вопросы для самостоятельного изучения 376
2.2. Ситуации для анализа 377
2.3. Задачи.....378
3. Теоретические и методологические основы теории организации.....379
3.1. Вопросы для самостоятельного изучения 379
3.2. Ситуации для анализа 380
3.3. Задачи.....382
4. Системный подход в теории организации 385
4.1. Вопросы для самостоятельного изучения 385
4.2. Ситуации для анализа 385
4.3. Задачи.....387
5. Организация и управление.....393
5.1. Вопросы для самостоятельного изучения 393
5.2 Ситуации для анализа 393
5.3. Задачи.....395
РАЗДЕЛ В. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....398
1. Теории поведения человека в организации 398
1.1. Вопросы для самостоятельного изучения 398
1.2. Ситуации для анализа 399
1.3. Задачи.....400
2. Личность и организация.....402
2.1. Вопросы для самостоятельного изучения 402
2.2. Ситуации для анализа 403
2.3. Задачи.....404
3. Лидерство в организации 408
3.1. Вопросы для самостоятельного изучения 408
3.2. Ситуации для анализа 408
3.3. Задачи.....411

4. Мотивация и результативность в организации.....415
4.1. Вопросы для самостоятельного изучения 415
4.2. Ситуации для анализа 416
4.3. Задачи.....418
5. Организация: анализ и конструирование, управление поведением.....421
5.1. Вопросы для самостоятельного изучения 421
5.2. Ситуации для анализа 422
5.3. Задачи.....425
6. Формирование группового поведения в организации 427
6.1. Вопросы для самостоятельного изучения 427
6.2. Ситуации для анализа 428
6.3. Задачи.....430
7. Коммуникативное поведение в организации.....436
7.1. Вопросы для самостоятельного изучения 436
7.2. Ситуации для анализа 436
7.3. Задачи.....438
8. Поведенческий аспект управления изменениями в организации.....439
8.1. Вопросы для самостоятельного изучения 439
8.2. Ситуации для анализа 440
8.3. Задачи.....444
9. Организационное поведение в системе международного бизнеса и мирового сообщества 447
9.1. Вопросы для самостоятельного изучения 447
9.2. Ситуации для анализа.....448
9.3. Задачи.....450
10. Методические материалы.....452
10.1. Программа дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)».....452
10.2. Распределение часов дисциплины по темам и видам работ.....455
10.3. Примерный перечень тем рефератов и курсовых работ.....457
10.4. Тесты по дисциплине «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)».....460
Литература 490
Приложение А. Временной потенциал руководителя 494

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие по теории менеджмента (истории управленческой мысли, теории организации, организационному поведению) представляет объединенные в одной работе теоретический материал, практикум, содержащий материалы к практическим занятиям, а также методические материалы по изучению дисциплины.

Такое построение пособия позволяет облегчить изучение теории менеджмента, требующей специальных знаний по истории управленческой мысли, теории организации, организационному поведению.

Теоретический материал отражает требования Федерального образовательного стандарта третьего поколения по направлению 080200.62 «Менеджмент» и соответствует учебному плану подготовки бакалавров основной образовательной программы по направлению 080200.62 «Менеджмент» по профилю 080200.62.13 «Менеджмент организации».

В теоретической части пособия представлены три раздела: история развития менеджмента, теория организации, организационное поведение.

В разделе «История управленческой мысли» подробно рассмотрены вопросы природы управления и тенденции его развития, представлены школы управления и модели менеджмента, даны общая характеристика менеджмента, методология современного менеджмента.

В разделе «Теория организации» рассмотрены: теория организации и ее место в системе научных знаний; системный подход в теории организации; теоретические и методологические основы теории организации; развитие организаторской и организационно-управленческой мысли; организация и управление.

Раздел «Организационное поведение» представлен следующими главами: теория поведения человека в организации; личность и организация; лидерство в организации; мотивация и результативность в организации; организация: анализ и конструирование, управление поведением; формирование группового поведения в организации; поведенческий аспект управления изменениями в организации; организационное поведение в системе международного бизнеса и мирового сообщества.

Каждая глава завершается выводами и вопросами для самопроверки.

Практикум предназначен для закрепления теоретического материала и приобретения практических навыков в использовании полученных знаний при решении управленческих проблем в области теории менеджмента, теории организации и организационного поведения. Проведение практических занятий предусматривается в форме разбора ситуаций и решения задач.

Методические материалы содержат программу дисциплины, распределение учебных часов по темам и видам работ, перечень тем рефератов и самостоятельной работы студентов, тесты.

Учебное пособие будет полезно всем, кто занимается или планирует заняться управленческой деятельностью, действующим менеджерам и предпринимателям.

Данная работа подготовлена авторским коллективом факультета экономики и менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс» города Орла.

Авторы признательны рецензентам: доктору экономических наук, заведующему кафедрой «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет» П.Н. Машегову и доктору экономических наук, доценту кафедры «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК» Т.А. Головиной за подробные рецензии и весьма ценные замечания, способствовавшие улучшению учебного пособия.

Все замечания и пожелания по улучшению структуры и содержания учебного пособия направлять по адресу: kafeim@mail.ru.

ЧАСТЬ I. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

РАЗДЕЛ А. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ГЛАВА 1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

1.1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

Истоки управления как деятельности неразрывны с развитием экономики и уходят в глубину веков, но возникновение менеджмента как научной дисциплины обычно связывают с зарождением капитализма. И тем не менее немало управленческих идей и принципов было известно задолго до капитализма.

Каждое поколение решало свои проблемы с производством материальных благ, спросом и предложением, убытками и прибылью, трудом и управлением, и, хотя во многом человеческие отношения следуют одним и тем же образцам, идеи управления не всегда были такими, как сегодня.

Об эффективности управления в древности и об управленческих идеях можно судить, представляя, как строились уникальные сооружения (египетские пирамиды и др.), и анализируя древние письменные документы. Полагают, что возникновение письменности в Шумере (3000 г. до н.э.) объяснялось главным образом управленческими потребностями жрецов вести учет и контроль за сбором налогов и накоплением огромного количества имущества. Инвентаризация и контроль велись с помощью счетов и документальной отчетности.

Египетское искусство (между 4000 и 525 гг. до н.э.) по возведению пирамид и гробниц – свидетельство достижений не только строительной механики, но и управления производством и огромным количеством рабочих (до 100 000 чел.) в течение 20 лет. Очевидно, что люди, которые строили сооружения Древнего Египта, не только знали, как планировать объект, но и проявили способности к мобилизации и использованию человеческих ресурсов, контролю и координации процессов производства и управления.

С деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) связывают издание свода законов (кодекса), установившего

правила отношений личной собственности, семьи, труда, торговли, контрактов, ссуды, товарищества, долговых расписок. Кодекс Хаммурапи определил юридические нормы расчета минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности. Это принципы действовали более десяти веков, прежде чем другой талантливый организатор не стал во главе Вавилонского государства. Царь Навуходоносор II (605 – 562 гг. до н.э.) достиг больших успехов в военных и хозяйственных делах. С текстильных фабрик того времени дошли примеры цветного кодирования при контроле продукции и выплаты прогрессивной заработной платы.

Законы (юридические нормы) отражают преобладающие общественные отношения. Греки и римляне имели схожие взгляды на деловое сообщество. Братство торговцев, купцов и ростовщиков считалось разновидностью очевидного порока. Несмотря на низкую популярность, торгующее население процветало как в Греции, так и в Риме, хотя купцам не разрешалось владеть собственностью в городах-государствах.

Во время, предшествующее Средним векам, происходило развитие частного бизнеса. В феодальной системе отсутствовали необходимые элементы деловой активности: было мало возможностей изменить свое положение посредством индивидуальных усилий или же они отсутствовали; целью производства было в основном потребление; производству для обмена уделялось ограниченное внимание; философия того времени невысоко оценивала индивидуальные успехи в материальных делах.

Работа разделялась отчасти соответственно талантам работников. Феодальные лорды разрабатывали некоторые административные, контролирующие и бухгалтерские методы – до тех пор, пока существуют люди, будут существовать бизнес и управление, – но по сравнению с другими периодами истории управления это время было достаточно спокойным. Может быть, поэтому время от времени реформисты и оппозиционеры требуют возврата к коллективной, неконкурентной экономике прошлого. Такие требования выглядят нереалистичными в свете экспериментов в общественной жизни, которые были испробованы и отвергнуты. Хотя и конкуренция также не остается без изменения. Период, продолжавшийся от последних дней Средневековья до появления американской системы частного предпринимательства, называется эпохой протестантского капитализма и мерканти-

лизма (торгового капитализма). Торговый капитализм выявил закономерность, что при укрупнении бизнеса рынок должен расширяться. Это простое открытие проложило путь многим преобразованиям.

Торговый капитализм продолжался в течение почти шести веков, дольше, чем какая-либо другая система. Он, без сомнения, не был совершенной системой, но работал хорошо для своего времени и внес вклад в большую часть исследований и экспериментов, которые в конечном счете изменили мир и привели к тому, что торговый капитализм устарел.

Многие изобретения должны были появиться, прежде чем были устранены барьеры для бурного капиталистического расцвета. Английский изобретатель Джеймс Уатт должен был повертеть в руках чайник для заварки и открыть принцип, который привел к паровому двигателю. Уголь после этого стал признанным и доступным источником промышленной энергии. Новые методы в добыче руды, в транспорте, связи и производстве должны были быть восприняты, прежде чем было подготовлено основание для промышленной революции.

Одно открытие, однако, должно было затмить все другие по своей важности для истории управления. Оно называлось свободой получения прибыли и получило крещение в 1766 г. в США, или, как тогда говорили, в Новом Свете. Новая нация созрела для развития деловой личности. Промышленные капиталисты верили в специализацию, рационализацию и делегирование задач.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. Первая половина XIX в. характеризуется зарождением капитализма сначала в Англии, а затем в США и Европе. Произошёл переход от небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству.

В управленческой практике того времени широко процветает авторитарный стиль руководства, бесчеловечная эксплуатация рабочих и неограниченный произвол по отношению к подчиненным. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления.

Вместе с тем история управленческой мысли развивалась параллельно с такими науками, как математика, конкретные экономические

науки, социология, социальная психология, политическая экономия, теория государства, кибернетика, системный анализ, которые оказали заметное влияние на развитие науки управления. Поэтому задача истории менеджмента – не только выявить основные направления развития управления, но и показать степень влияния смежных наук на различных этапах формирования и развития науки управления.

Значительное влияние на становление управления как науки оказала ***классическая буржуазная политическая экономия.*** Большой вклад в ее формирование внесли английские политэкономы Уильям Петти (1623–1687), Адам Смит (1723–1790) и Давид Рикардо (1772–1823). Заметное влияние на формирование политэкономии как науки оказали труды Пьера Буагильбера (1646–1714) – основателя классической французской политэкономии, Франсуа Кенэ (1694–1774) – основоположника школы физиократов и создателя знаменитой «экономической таблицы» воспроизводства, Анн Робера Жака Тюрго (1727–1781) – королевского министра финансов, много сделавшего для развития теории физиократов.

Нельзя не отметить огромный вклад английского социалиста-утописта Роберта Оуэна (1771–1858) в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. Добившись успеха в улучшении условий труда и быта коллектива на своей фабрике, Р. Оуэн предпринял попытку распространить свой эксперимент на всю Англию, но это окончилось неудачей. Не принесла успеха и его попытка основать в 1821 г. коммуну «Новая Гармония» в США. Через три года он разорился.

На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды К. Маркса и Ф. Энгельса. Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. В работе «Нищета философии» К. Маркс отмечал, что для разных форм организации общества характерны различные формы разделения труда.

В этот же период времени Ф. Энгельс указал на то, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

В эпоху развития капитализма появилась острая необходимость организации научного управления для решения назревших проблем производства. Уровень подготовки инженеров и мастеров был явно недостаточным. Не отвечала возрастающим требованиям техническая и технологическая культура производственных процессов. Практическая деятельность инженеров и мастеров основывалась скорее на интуиции, чем на применении каких-либо научных методов.

Роль специально подготовленных управляющих особенно возрастает в эпоху развития монополистического капитализма. Американский историк менеджмента Д. Рен писал: «Возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в более творческих управляющих, лучше информированных о том, как наилучшим образом управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы» [26].

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Дальновидным промышленникам стало ясно, что посредством простого увеличения численности рабочих нельзя решить проблемы повышения эффективности производства. Производительность в широком масштабе стала необходимостью, и это привело к строительству более крупных заводов.

Завод, массовое производство, массовые рынки и избыток относительно малоквалифицированной рабочей силы вызвали потребность в управляющих (менеджерах), которые координировали бы разнообразные виды деятельности в рамках некой единой организационной структуры. Так зародился менеджмент – координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач. Главной целью менеджмента являлась максимизация прибыли на основе снижения издержек, в том числе и за счет эксплуатации рабочей силы.

С развитием разделения и специализации труда, увеличением масштабов производства и насыщением рынков менеджмент постепенно становился научной дисциплиной. Менеджмент как наука был принят в 1911 году, когда впервые опубликовали большой научный труд американского инженера Ф. У. Тейлора. До этого периода ме-

неджмент прошел четыре революции. Ученые выделяют первые три революции: в эпоху Древнего мира, Древний Египет, Рим. В современной науке к менеджменту эти три революции прямого отношения не имеют.

Наибольший интерес с точки зрения становления менеджмента как науки представляет четвертая революция. Это эпоха технического переворота, развития буржуазии, эпоха перехода от чистого капитализма к монополистическому, появление крупных предприятий. В период четвертой управленческой революции менеджмент носил локальный характер и трактовался как организация производства и труда. Эксперименты в этой области преимущественно ставились на предприятиях России и Англии, не было обмена результатами экспериментов, отсутствовала государственная поддержка. Поэтому центрами научного менеджмента считались Москва, Лондон, Париж.

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействием:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;

- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;

- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящей вкупе с двумя вышеназванными причинами к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке).

«История учит» – этот тезис здесь более чем уместен, так как позволяет изучающему понять циклы развития менеджмента, его движущие силы (они же критерии этапов), предвосхитить будущие тенденции.

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX веке, с развитием социального рыночного хозяйства менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку.

Западный менеджмент – это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны, это – совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей.

1.2. Исторические этапы развития управления (управленческие революции)

Первая управленческая революция произошла 4-5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумер).

Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые устраивали жертвоприношения (не только человеческие, но и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид.

На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координировать действия десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

Древние греки большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями (крупными фермами). Так, Платон выделяет надзоры титанический (основанный на силе) и политический.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (*демос* – народ, *аго* – веду), т.е. «руководство народом», и «деспотия» – прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень *дес* означает «сковывать»).

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией, подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении.

Вторая революция относится к 1760 году до н.э. и связана с деятельностью царя Хаммурапи. Крупным вкладом в управление был

свод законов – Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Вавилона Навуходоносор II возродит разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции.

Династия Птолемеев правила в Древнем Египте около трех столетий, и от нее сохранилось большое количество документов, из которых известны экономические проблемы, решавшиеся тогда, и проводимые административные реформы.

Среди прочих документов до нашего времени дошла, в частности, «Инструкция эконому». Эконом был не экономистом, а лицом, отвечающим за хозяйство нома (ном – административный округ в Древнем Египте). Вот что писалось за 300 лет до н.э. в должностной инструкции:

«Когда сев закончен, неплохо было бы, если бы ты внимательно его обследовал; таким образом ты ясно удостоверишься в том, что выросло, узнаешь точно, что плохо посеяно и что вовсе не засеяно. Отсюда ты узнаешь, кто небрежно относился к делу, и тебе будет известно, не употребил ли кто семена для других целей, не по назначению. Особенное внимание обрати на то, чтобы ном засевался согласно посевному расписанию...

…Посещай и ткацкие мастерские... и приложи все старания, чтобы по возможности большее количество станков работало и чтобы ткачи изготовляли падающий на ном ассортимент полностью. Если кто не выполнит предписанное количество штук, пусть с него будет взыскана цена, определенная для каждого сорта (царским) постановлением. Особое внимание обрати на то, чтоб полотно было хорошего качества и предписанной плотности...» Здесь речь идет о фондоотдаче с единицы оборудования, о контроле качества и о других вполне экономических категориях, но осуществляется это знакомым административным путем.

История династии Птолемеев – это поначалу история столетнего процветания, экономических реформ, успешных пятилетних планов, повышения производительности труда, внедрения новых пород тон-

корунных овец, районирования благородных сортов винограда, повышения качества возделывания земли. В результате управленческий аппарат, который отвечал за все это, постоянно разрастался.

Однако со второй половины III в. до н.э. процветавший доселе Египет начинает сталкиваться с проблемами. Администрация Птолемеев, идя по пути неуклонного совершенствования качества и увеличения количества производимой продукции, создавала все более мощную административную пирамиду – систему отраслевых министерств и контрольных ведомств. Отраслевые министерства, первоначально выполнявшие свою миссию по решению проблем производства, в какой-то момент своей тяжестью перевесили те позитивные стороны, которые они привносили в это производство. Выяснилось, что каждое новое министерство, главк или трест, решая ту или иную проблему (для чего оно и было учреждено), одновременно создает несколько новых.

Во-первых, аппарат тяжелым грузом ложится на бюджет. Он должен кормиться, а кормится он с налогов. Налоги взимаются с тех же самых земледельцев, для улучшения деятельности которых и создавался данный аппарат. Во-вторых, выяснилось, что в аппарате начинаются дрязги, политическая борьба и, главное, злоупотребления. Расцвели такие явления, как коррупция и взяточничество.

Бóльшая часть дошедших до нас документов того времени отражает борьбу центральной администрации с этими злоупотреблениями. Армия чиновников (экономы, писцы, инспекторы, сборщики податей, полицейские), решая проблемы контроля и управления, сама все более выходила из-под контроля. Создавался специальный аппарат для отлова коррупционеров, затем контрольный аппарат второго порядка – для борьбы со злоупотреблениями среди тех, кто сам был призван с ними бороться...

Переломным моментом в истории эллинистического Египта стала последняя четверть III в. до н.э. Со II в. до н.э. страна испытывает экономический и политический кризис. Все чаще проявляется незаинтересованность производителей в производстве, ибо они вынуждены бóльшую часть продукта отдавать в качестве взяток тем, кто как раз и призван помогать им производить. Ухудшается ирригационная система, падает урожайность. Правительство пытается увеличить доходность земель, вводя принудительную аренду: «царских земледельцев» заставляли, кроме их участков, обрабатывать еще целинные и залежные земли, но несознательные крестьяне в ответ бросали свои деревни и переселялись в другие места.

Делались запоздалые попытки стимулировать инициативу – усилить роль частного землевладения. Начались экономические реформы с целью предоставить дополнительные права производителям, в их распоряжении оставлялась некоторая часть прибавочного продукта. Осуществлялась приватизация части царских мастерских. С другой стороны, чтобы контролировать новый уклад частных производителей, которые становились все своевольнее, Птолемеи увеличивали и совершенствовали свой и без того разросшийся госаппарат.

В 118 г. до н.э. были изданы декреты «человеколюбия», в которых власть объявила амнистию всем участникам борьбы в госаппарате, а также всем чиновникам, наказанным за злоупотребления в прошлом, если они откажутся от подобного впредь. Сам список злоупотреблений столь обширен и детален, что наводит на мысль о том, что они очень широко распространились.

В конце концов в результате перманентной борьбы, продолжавшейся два века, победила бюрократия: наращивая массированные попытки взять частную инициативу «бизнесменов» под тотальный контроль, «менеджеры» вконец придушили ее. Но хозяйство страны не выдерживало тяжести этого сражения и рушилось. В I в. до н.э. продолжалось снижение сельскохозяйственного производства, почвы заболачивались, земледельцы бежали, деньги обесценивались. Чтобы компенсировать инфляцию, взятки увеличивались. Злоупотребления местного аппарата возрастали...

Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем – строительно-производственным.

Третья революция (600 гг. до н.э.) была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция (XVII–XVIII вв. н.э.) связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса цивилизации. Главное в этот период – отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

В Средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469–1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руково-

дителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм»).

Перемещая исторический экскурс в Европу, вставшую, по А. Тойнби, на «историческую ось времени», т.е. начавшую опережать остальные континенты в своем развитии, следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота XVIII–XIX вв., стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление-менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными.

Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности.

Пятая управленческая революция (XIX – нач. XX вв. н.э.) – бюрократическая, так как теоретической платформой преобразования в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, установить должностные обязанности и ответственности менеджера.

На современном этапе в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения (сэплайсайдеры) в экономике произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознание значения материально-технической базы современного производства.

2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях.

3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустранимых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей» [26]. Одним из направлений поиска является выведе-

ние общих принципов поведения сложных систем с помощью синергетической методологии, которая включает в себя принципы нелинейности, бифуркации и самоорганизации, незамкнутость экономических систем, неравновесность экономических процессов, неединственность экономических эволюций (управленческих решений). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент». В качестве одного из ярких примеров синергизма, подчеркивающих универсальность принципов эволюции, можно привести факт возникновения дополнительной стоимости, которая появляется в результате слияния (объединения) двух и более фирм. Возникает кооперативный экономический эффект. Синергизм не всегда очевиден, и это делает слияние более сложной проблемой, чем обычные инвестиции и (или) инновации.

В числе других моментов нового менеджмента можно назвать также:

- управление качеством в условиях глобализации;
- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого жесткого стиля управления);
- «открытый» менеджмент;
- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы.

Выводы

1. Об эффективности управления в древности и об управленческих идеях можно судить, представляя, как строились уникальные сооружения (египетские пирамиды и др.), и анализируя древние письменные документы.

2. Во время, предшествующее Средним векам, происходило развитие частного бизнеса. В феодальной системе отсутствовали необходимые элементы деловой активности: целью производства было в основном потребление, производству для обмена уделялось ограниченное внимание; философия того времени невысоко оценивала индивидуальные успехи в материальном производстве.

3. Первая половина XIX в. характеризуется зарождением капитализма сначала в Англии, а затем в США и Европе. Произошёл переход от небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству. Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления.

4. В эпоху развития капитализма появилась острая необходимость организации научного управления для решения назревших проблем производства.

Предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются: индустриальный способ организации производства; развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

5. С развитием разделения и специализации труда, увеличением масштабов производства и насыщением рынков менеджмент постепенно становился научной дисциплиной. Менеджмент как наука был принят в 1911 году, когда впервые опубликовали большой научный труд, автором которого являлся Ф. Тейлор.

6. Первая управленческая революция произошла 4–5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумер).

7. Вторая управленческая революция относится к 1760 году до н.э. и связана с деятельностью царя Хаммурапи.

8. Третья революция (600 гг. до н.э.) была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

9. Четвертая революция (XVII–XVIII вв. н.э.) связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса цивилизации. Главное в этот период – отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента.

10. Пятая (XIX – нач. XX вв. н.э.) управленческая революция – бюрократическая, так как теоретической платформой преобразования в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, установить должностные обязанности и ответственности менеджера.

Вопросы для самопроверки

1. С чем связано возникновение управления как деятельности?
2. Перечислите факторы эволюции менеджмента.
3. Что послужило толчком развития теоретических исследований и практики управления?
4. Когда менеджмент был признан наукой?
5. С чем связана первая управленческая революция?

6. Охарактеризуйте вклад второй управленческой революции в развитие теории менеджмента.

7. Как повлияли управленческие революции на развитие менеджмента?

8. Какова роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента?

9. В чем состоят особенности менеджмента постиндустриальной эпохи?

10. Перечислите тенденции развития менеджмента на современном этапе.

ГЛАВА 2. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Школы научного управления

Сторонники ***школы научного управления*** стремились доказать, что управлять можно научно, опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение. Этот метод впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У. Тейлором (1856 – 1915), которого и считают основоположником научного управления производством.

Целью Тейлора было создание системы научной организации труда (НОТ), базирующейся на экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Метод исследования Тейлора заключается в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей. В частности, Тейлор разделил процесс организации на следующие элементы: установление цели деятельности предприятия в целом и для каждого работника в отдельности; выбор средств деятельности и их применение на основе заранее составленного плана; контроль за результатами деятельности.

Целью научной организации труда на предприятии является осуществление производства с наименьшими затратами ресурсов (трудо-

вых, материальных и денежных) при достижении максимальных результатов. Путь достижения этой цели – рационализация всех элементов производства: живого труда рабочих, средств труда (оборудование, машины, агрегаты, производственные площади) и предметов труда (сырье, материалы, топливо, энергия).

Главное внимание Тейлор уделял повышению производительности труда. Основное положение его концепции – необходимость установления рабочему научно обоснованного дневного задания и методов его выполнения. Он считал, что управляющие не знают потенциальных возможностей рабочего и устанавливают нормы выработки на глазок. На основе проведенных экспериментов по изучению приемов и движений работников, замеров времени выполнения отдельных элементов и операций Тейлор устанавливал научно обоснованные нормы. Величина нормы определялась для лучших рабочих, достигающих наивысшей производительности труда. Рабочие, не желающие напряженно работать, подлежали увольнению. Таким образом, Тейлор ориентировался на индивидуальные качества рабочих. Он считал, что надзор за рабочими должен осуществляться на каждой фазе производства.

Главная цель разработанных методов заключалась в том, чтобы любыми способами добиваться роста производительности труда. Чтобы заинтересовать рабочих в выполнении и перевыполнении установленных норм, Тейлор совершенствовал систему оплаты труда. Она приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм. Движущей силой роста производительности труда и его оплаты Тейлор считал личную заинтересованность.

Большое внимание в системе Тейлора уделялось нормальному обслуживанию рабочих мест (инструментом, приспособлениями и пр.). На мастеров возлагалась обязанность своевременного обеспечения рабочих всем необходимым для эффективной работы, обучения рабочих, выдача заданий на день вперед и т.д.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание он уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия: правильному выбору оборудования для выполнения определенной работы, уходу за оборудованием, подготовке инструмента к работе и своевременному обеспечению им рабочих мест.

Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов. Это касалось рационального размещения оборудования и рабочих мест, выбора наиболее оптимальных путей перемещения материалов внутри предприятия, т.е. по кратчайшим маршрутам и с наименьшей затратой времени и средств.

Система Тейлора предусматривала не только пути рационализации каждого элемента производства в отдельности, но и определяла их наиболее целесообразное взаимодействие.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на планово-распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место. Большое внимание также уделялось организации учета и отчетности на предприятии.

В основе концепции Тейлора лежало разделение труда на две составляющие: труд исполнительский и труд распорядительский. Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению – это определенная специальность.

Таким образом, можно выделить *основные положения концепции Тейлора:*

- признание менеджмента самостоятельным видом деятельности, основной функцией которого становится рационализация производства;
- расчленение процесса производства и трудовых операций на отдельные элементы и выявление диапазона затрат времени на их выполнение, что позволяет осуществлять их нормирование;
- планирование на основе норм рабочих заданий; выполнение функций планирования специальными подразделениями, определяющими последовательность, время, сроки выполнения работ;
- увеличение производительности труда с помощью более высоких заработков.

Тейлором были сформулированы две главные задачи менеджмента:

• *обеспечение наибольшего процветания предпринимателя,* что предусматривало не только получение высоких дивидендов на вложенный капитал, но и дальнейшее развитие бизнеса;

• *повышение благосостояния каждого работника,* предполагающее не только высокую заработную плату в соответствии с затраченными усилиями, но и развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем самой природой.

Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты можно добиться максимальной производительности труда.

Развитие идей Ф.У. Тейлора. Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует упомянуть *Генри Гантта* (1861 – 1919), наиболее близкого его ученика.

Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам стимулирования труда, производственного планирования. Он внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Им была разработана методика премиальной системы, составлены карты-схемы для удобства планирования, получившие название гантт-схемы.

Среди последователей Тейлора особенно выделяются *Фрэнк Гилбрет* (1868–1924) и его жена *Лилиан Гилбрет* (1878 – 1958). Они занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Все усилия Фрэнка и Лилиан Гилбрет были сконцентрированы на направлении, которое позднее получило название *«изучение движений».*

Большой вклад в развитие системы Тейлора внес *Г. Эмерсон* (1853 – 1931). Широкую известность получил его труд «Двенадцать принципов производительности», в котором он изложил свои взгляды на рационализацию производства. Г. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Идеи Тейлора в области организации производства продолжил *Генри Форд* (1863 – 1947). Он автор книг «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра», переведенных на русский язык в 1924 г. и в 1928 г. соответственно.

Школа научного управления связана с именами К. Барта, С. Томпсона, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрет, которые в течение многих лет являлись ближайшими сотрудниками Тейлора. Такие же исследователи, как Г. Форд и Г. Эмерсон, непосредственно с Тейлором не работали, но они опирались в своих исследованиях на идеи и основные положения его работ.

2.2. Основные положения классической школы управления

Родоначальником ***классической, или административной, школы*** в управлении считается французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления А. Файоль.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители классической школы разрабатывали подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Файоль и другие представители относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что на всяком предприятии есть два организма: материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства и предметы труда в их совокупности; под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследования Файоля, т.е. он сознательно ограничил область своих изысканий. Управлять, утверждал Файоль, – значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое включает шесть групп операций управленческой деятельности:

1) техническую и технологическую (производство, изготовление, переработка);

2) коммерческую (закупка, продажа, обмен);

3) финансовую (привлечение капиталов и эффективное управление ими);

4) охранную (охрана собственности физических лиц);

5) учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);

6) административную (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Руководство перечисленными операциями Файоль называл общим управлением. Основное внимание он уделил административным операциям, содержание которых заключается в умении управлять персоналом.

Заслуга Файоля состоит в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль. Он сформулировал правила и технику их осуществления.

Предвидение (планирование). Оно выражается в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу и на текущий период.

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления.

Основное место в предвидении отводится разработке программы действий, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход» [26]. Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

Организация. Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы, при этом различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием, а социальная – обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса.

Распорядительство. Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом. Руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен придерживаться следующих правил:

- знать в совершенстве подчиненных ему работников;
- увольнять неспособных работников;
- хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
- подавать положительный пример;
- производить периодическое инспектирование социального организма предприятия;

- проводить совещания с ведущими работниками с целью согласования единства направлений и усилий;

- стремиться к тому, чтобы среди персонала предприятия господствовали активность и преданность;

- не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов.

Координирование. Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку – связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда относятся связи между собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем – с другой.

Управление предприятием через функцию координирования призвано рационально организовать все эти связи на основе их изучения и совершенствования.

Контроль. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему управления. Основное внимание он уделял внутренним возможностям повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления. Файоль сформулировал 14 принципов (правил) управления, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности, при этом гибки и подвижны и их использование зависит от меняющихся обстоятельств:

1. *Разделение труда.* Файоль верил в эффективность разделения труда, но лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, оно может привести к снижению эффективности производства.

2. *Властные полномочия.* Официальная власть должна быть подкреплена личным авторитетом и дополнена ответственностью.

3. *Дисциплина.* Главным образом имеет отношение к соблюдению договоренностей и правил.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна иметь план и одного руководителя. Файоль подчеркивал: «Один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия и не должны превалировать над ними.

7. *Вознаграждение,* т.е. цена оказываемых услуг. Вознаграждение должно быть справедливым и достаточным для мотивации к труду. Это в одинаковой степени относится и к рабочим, и к управляющим.

8. *Централизация.* На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Файоль считал, что для каждого типа решений должен существовать соответствующий уровень.

9. *Скалярная цепь (иерархия).* Весь персонал должен быть распределен в строгом соответствии с иерархической структурой. Скалярная цепь определяет подчинение работников.

10. *Порядок.* Файоль подразделял порядок на «материальный» и «социальный». Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Коротко этот принцип можно сформулировать так: «Место – для всего, и все – на своем месте».

11. *Беспристрастность.* Менеджеры всех уровней управления должны справедливо относиться к своему персоналу. Работник, чувствующий справедливое к себе отношение, предан фирме и старается трудиться с полной отдачей.

12. *Стабильность персонала.* Имеются в виду высокие расходы на подготовку знающих организацию и работающих в ней менеджеров. Файоль считает, что для организации лучше иметь посредственного, но желающего остаться в ней руководителя, чем выдающегося, но собирающегося покинуть ее менеджера.

13. *Инициатива.* Раскрепощение инициативы рассматривается как средство мотивации персонала; менеджер должен поощрять этот процесс, даже если он будет уязвлять его самолюбие.

14. *Корпоративный дух.* Сила предприятия – в «единении» всех работников предприятия. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он считал, что руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса, однако автор считал, что эта система не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщениях.

Следует отметить, что взгляды Файоля и Тейлора имеют принципиальное различие. У Тейлора рабочий является одним из элементов производства наряду с предметами труда и орудиями производства. Файоль же рассматривает рабочего как «социально-психологического индивида». Файоль предпринял попытку с теоретических позиций исследовать социальный организм предприятия, в то время как Тейлор практически все свои усилия направлял на рационализацию материального организма.

На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующаяся на четырех главных принципах:

1) четкое функциональное разделение труда;

2) передача команд и распоряжений по «скалярной цепи» сверху вниз;

3) единство распорядительства;

4) соблюдение «диапазона контроля».

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Л.Ф. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни, А. Рейли, А.П. Слоун.

Один из видных представителей классической школы – немецкий юрист и социолог *Макс Вебер* (1864–1920), который развивал свои взгляды примерно в одно время с Ф. Тейлором.

В основе бюрократического типа организации лежат знания, опыт и административные навыки. Бюрократия определяет вертикальную иерархию в организации и опирается, как правило, на административные методы управления. Она занимает привилегированное положение, ключевые позиции как в обществе, так и в отдельной организации. Наличие бюрократии требует создания в организации административных служб, специализирующихся на управленческих функциях. Без этого крупные организации не могут рационально функционировать и развиваться.

В работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал *принципы построения «идеальной организации»*:

1) вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями;

2) каждый руководитель наделяется формально закрепленными властью, авторитетом и правами, которые действуют только внутри организации. Организация строится на соблюдении принципа иерархии; каждый член организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение по служебной лестнице;

3) разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации;

4) любой руководитель должен быть одинаково справедливым по отношению к своим клиентам и подчиненным и в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию»; исключается использование эмоций и личных соображений;

5) в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов. Каждый работник должен занимать должность в соответствии со своей квалификацией и компетентностью и быть огражден от возможности произвольного увольнения. Продвижение работника по служебной лестнице должно осуществляться в зависимости от продолжительности и успешности его работы в организации или же с учетом обоих факторов. Материальное стимулирование необходимо производить с помощью системы заработной платы, продвижения по службе, установления пенсий. На материальное вознаграждение не должна оказывать влияния личная жизнь работника;

6) в организации должна действовать четкая система контроля и санкций.

Среди выделенных Вебером признаков организации положительной оценки заслуживают такие как необходимость разделения труда и его формальное закрепление, которые используются и в настоящее время.

Вебер считал недопустимыми любые отступления от формально установленных структур, процедур, стандартов и правил. По его мнению, неформальные отношения не могут оказывать положительное действие на результаты деятельности организации. Впоследствии ученые пришли к выводу, что часто неформальные отношения способствуют эффективности деятельности организации.

По Веберу, организация представляет собой закрытую, жесткую модель, соответствующую стадии машинного производства. Такой организации отвечает бюрократия, как наиболее общая форма управления. Вместе с тем следует отметить, что Вебер рассматривал не всю организацию в целом, а лишь некоторые ее элементы. В этом заключается узость его подхода к анализу деятельности организации. Однако характеристики «идеальной (бюрократической) организации», рассмотренные Вебером, позволили акцентировать внимание на определенных параметрах организации и определить направления формализации ее деятельности.

Вклад М. Вебера в развитие управленческой мысли состоит в разработке теории бюрократического построения организации и, в частности, системы управления. В отличие от Тейлора, который стремился к тому, чтобы рабочий работал как машина, Вебер пытался найти способы, чтобы вся организация работала как машина. С этой целью разрабатывались права и обязанности каждого работника, правила и процедуры поведения в любой ситуации. Процедуры и правила регламентировали все направления деятельности организации и каждого работника в ней, а также порядок принятия конкретных решений.

Вебер считал, что в организации должна быть хорошо разработанная система распределения власти. Он изучал различные механизмы власти, например власть, основанную на контроле и команде, экспертную власть. Однако, не сумев четко провести различия между ними, Вебер сформулировал систему власти, соответствующую «идеальному» типу бюрократии. В веберовской концепции организации отсутствовала личность, не было личностного начала и в межличностных отношениях.

Бюрократические модели построения организаций получили распространение в 30 – 40-х годах XX века. В дальнейшем увлечение использованием этих моделей привело к созданию громоздких управленческих структур, не отвечающих потребностям предпринимательства и требующих гибкости и оперативности управленческой работы.

Классическая модель организации создавалась в условиях авторитарного стиля руководства, которому были подчинены и действующие структуры управления, и строго регламентированные процедуры выполнения работ, исключающие какой-либо творческий подход работников к выполнению возложенных на них функций.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

2.3. Школа человеческих отношений и поведенческие концепции менеджмента

В сложившихся условиях в 20 – 30-е годы XX в. зародилась ***школа человеческих отношений***, в центре внимания которой находится *человек.* Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.

Бихевиоризм (психология поведения) – это направление психологии, возникшее в конце XIX – начале XX вв. под влиянием экспериментов, заключающихся в наблюдении за поведением животных. Бихевиоризм основывается на необходимости изучения поведения человека, которое непосредственно зависит от влияющих на него стимулов и, в свою очередь, оказывает обратное воздействие на них.

Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета *Элтон Мэйо* (1880–1949). Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда. Работа проводилась на заводе компании «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, близ Чикаго, штат Иллинойс. В начале 1920-х гг. дела на предприятии шли неудовлетворительно из-за низкой производительности труда рабочих. Поэтому в 1923 г. администрация совместно с учеными Гарвардского университета начала проводить эксперимент по реализации идей Тейлора, т.е. как эксперимент по научному управлению. Этот эксперимент явился логическим продолжением развития теории научного управления, господствующей в то время. Однако эксперимент превзошел все ожидания – были сделаны крупные открытия, которые и привели впоследствии к возникновению школы человеческих отношений в науке управления.

Первоначальным замыслом работы было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

На *первом этапе* была поставлена задача определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Наряду с экспериментальной была создана контрольная группа. Инженерами-исследователями проводились эксперименты по увеличению и уменьшению освещения для экспериментальной группы. Производительность труда изменялась в обеих группах (контрольной и экспериментальной) вслед за изменением уровня освещенности (соответственно увеличивалась или же уменьшалась в обеих группах). Отсюда был сделан вывод, что освещение оказывает на производительность труда очень незначительное влияние. Исследователи поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне сферы их контроля. Кроме того, был сделан вывод, что трудно проводить исследования в больших группах. Этот эксперимент проводился без участия Мэйо.

На *втором этапе* в 1926 г. к группе исследователей, в которую входили экономисты, психологи, социологи, врачи, присоединился Э. Мэйо – академически образованный человек, имеющий подготовку в области психологии; он приобрел известность в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг., по снижению текучести кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха.

Объектом эксперимента стала бригада из шести молодых работниц, занятых на операции по сборке реле на конвейере, группа была изолирована от остальных работников в отдельном помещении и получала за свой труд льготную оплату. В отличие от других работников для этой группы были созданы условия, благоприятные для общения. За время эксперимента менялись условия труда: освещенность рабочих мест, температура воздуха, режим работы, питание, система оплаты труда и т.д. С введением дополнительных перерывов в работе производительность труда возросла, так как снизилась степень утомляемости.

За 2,5 года проведения эксперимента выработка работниц возросла с 2400 до 3000 реле. Исследователи сокращали рабочий день и рабочую неделю, но, несмотря на это, производительность труда оставалась на прежнем уровне. И даже после отмены всех нововведений выработка сборщиц осталась такой же.

Результаты не вписывались в существующие в то время теории, и ученые решили интервьюировать участников эксперимента. Выяснилось, что главное значение для роста производительности труда имеет то, какие отношения существуют у работниц между собой, а также между работницами и менеджерами. В самой группе работниц была создана свободная, непринужденная обстановка. Они подружились между собой, во время работы могли разговаривать друг с другом и отлучаться со своего рабочего места, что ранее запрещалось. При оплате их труда учитывалась выработка в группе, а не в целом по цеху. По мнению исследователей, все это способствовало формированию у работниц понимания их «социальной значимости», что послужило стимулом к изменению их отношения к своему труду, а следовательно, и к росту производительности труда.

Так возник термин *«человеческие отношения»,* давший начало школе с аналогичным названием. Мэйо считается основным разработчиком теоретических основ этой концепции.

Эксперимент длился восемь лет – по 1933 г. Это было самое крупное эмпирическое исследование из всех исследований, когда-либо проводившихся в области менеджмента.

На основании хоторнского эксперимента было сделано много научных открытий. Основными из них являются следующие:

- все проблемы производства и управления должны рассматриваться через призму человеческих отношений, с учетом социального и психологического факторов; сам производственный процесс и чисто физические требования к нему имеют относительно меньшее значение. Принято считать, что Э. Мэйо научно доказал существование психосоциального фактора роста производительности труда;

- важность взаимоотношений между рабочими и руководителями, признание роли руководителя в формировании морального климата в трудовом коллективе;

- возникновение понятия *«хоторнский эффект»* – повышенное внимание к рассматриваемой проблеме, ее новизна и создание условий для проведения эксперимента способствуют получению желаемого результата. На самом деле работницы, зная, что они участвуют в эксперименте, старались работать лучше. Поэтому в практической деятельности следует стремиться избегать хоторнского эффекта, учитывая то обстоятельство, что условия во время проведения эксперимента и в действительной жизни практически не совпадают.

Эти выводы были в корне отличными от основных положений школы научного управления и классической школы, так как главное внимание Мэйо переносил на систему взаимоотношений в коллективе, на человека, рассматриваемого уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Он отмечал, что менеджеры должны доверять рабочим и стремиться к созданию благоприятных отношений в коллективе.

Постепенно сформировалась доктрина человеческих отношений, которая включает в себя ряд основных моментов:

- систему «взаимных связей и информации», которая должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой – представлять руководству информацию о требованиях рабочих;
- беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»). Каждое предприятие должно иметь штат психологов, к которым рабочий может обратиться по любому вопросу. В процессе беседы рабочий может «эмоционально разрядиться»;
- организацию мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений», – проведение деловых совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, т.е. привлечение рабочих к управлению производством;
- наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальные группы создаются в рамках формальной организации по следующим важнейшим причинам: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Неформальная организация – это спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Неформальная организация возникает в рамках формальной организации как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности ее работников. В большой организации существует много неформальных организаций. У них есть иерархия, задачи, цели и лидеры, традиции и нормы поведения. Структура неформальной организации возникает в результате социального взаимодействия. Неформальные организации оказывают значительное влияние на эффективность формальной организации.

Изменение отношения к человеческим ресурсам нашло свое выражение в следующем:

- усилилась разработка социальных аспектов трудовых ресурсов, среди которых основное внимание уделялось изучению поведения и интересов человека;
- увеличилось количество лиц, участвующих в принятии управленческих решений;
- осуществлен переход к разумной специализации труда и отказ от сверхспециализации;
- получили признание неформальные отношения и их влияние на формальную структуру коллектива и формальные организации.

Представители этой школы пришли к пониманию того, что «люди – это не только «производственный фактор», а гораздо больше. Они являются членами «социальной системы любого предприятия», а также... членами таких организаций, как семья, школа и т.п. И они всегда граждане. В этих нескольких качествах они оказывают на общество влияние... Они – взаимодействующие члены широкой социальной системы» [26]. Нормальное существование каждого человека требует удовлетворения его потребностей. И если физиологические потребности (в пище, одежде и др.) удовлетворить сравнительно просто, то с удовлетворением социальных потребностей (общения, признания, самовыражения и др.) дело обстоит значительно сложнее.

Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставили изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу. Это привело к появлению ***школы поведенческих наук*** (с 1950 г. и по настоящее время).

Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого – бихевиористского направления (подхода) школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы являются К. Аджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг и Д. Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основное внимание уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Школа продолжает развивать проблемы потребностей и мотивацион-

ного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию.

Наибольший интерес представляют *три концепции* изучения потребностей, внесшие существенный вклад в разработку теории мотивации:

- концепция ERG К. Альдерфера;
- концепция приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- концепция двух факторов Ф. Герцберга.

Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором Школы менеджмента Мичиганского университета *Дугласом Макгрегором* (1906–1964).

В основе созданной Макгрегором концепции лежит положение о необходимости использования на практике достижений «социальной науки», учитывающей природу и поведение человеческих ресурсов. После Второй мировой войны социальная обстановка на предприятиях изменилась, ослабла зависимость наемных работников от предпринимателей. Использование менеджерами авторитарной власти вызывает протест со стороны рабочих. Поэтому не следует обвинять работников в лени и глупости, а необходимо изменить качество управления, сосредоточив основные усилия на создании атмосферы сотрудничества между иерархическими уровнями управления, а также между менеджерами и рабочими.

Макгрегор отмечал, что успех менеджмента в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение. По его мнению, в истории развития общества хорошо различимы два главных этапа в средствах контроля за поведением людей в организациях. Первый этап, длившийся многие века, состоял в переходе от применения физического насилия к использованию формальной власти. Второй этап, наметившийся в XX в., хотя корнями и уходит в далекое прошлое, характеризуется переходом от формальной власти к лидерству. Частое использование власти далеко не всегда приводит к достижению поставленных целей, разрешению возникших проблем, а иногда создает конфликтные ситуации и новые

проблемы. Властью как инструментом лидерства следует пользоваться лишь в исключительных случаях, «когда ничто другое не подходит». *Власть должна продуманно выбирать средства воздействия на людей.*

Теории X и Y. Развивая свою концепцию, постепенно Макгрегор пришел к выводу о необходимости создания новой теории и практики. Он разрабатывает *дихотомию теорий,* условно обозначив их *теория X* и *теория Y.* Это две модели поведения руководителей. Первая модель (теория X) соответствовала сложившимся взглядам на проблемы социального управления; вторая модель (теория Y) базировалась на интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе.

Теория X основана на применении методов принуждения и поощрения («кнута и пряника», «морковки и палки»), которыми пользуется автократичный руководитель, чтобы навязать свою волю подчиненным. Положения теории X сводятся к следующему:

- люди не любят трудиться и по возможности избегают любой работы. Макгрегор подкреплял это положение таким аргументом: «Это утверждение имеет глубокие корни. Наказание Адама и Евы, вкусивших плод с древа познания, заключалось в изгнании из рая на землю, где для того, чтобы жить, надо работать» [26];

- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, страх, угрозу наказания и контроль. Ученый писал, что отвращение к работе настолько сильное, что даже обещания вознаграждения не всегда достаточно, чтобы его преодолеть. Только угроза наказания поможет уладить дело;

- люди предпочитают, чтобы ими руководили, «их направляли», и избегают всякой ответственности, «имеют не слишком большие притязания»;

- люди стремятся быть защищенными, «нуждаются в безопасности существования».

Принцип «морковки и палки», который соответствует теории X, в определенных обстоятельствах срабатывает достаточно хорошо. Менеджмент может обеспечить условия для удовлетворения физиологических (в определенных пределах) потребностей и потребности в безопасности существования. Таковыми являются: занятость, заработная плата, условия труда, премия. С помощью этих средств индивида можно держать под контролем до тех пор, пока он борется за существование. Но принцип «морковки и палки» перестает быть эф-

фективным, как только человек достигает соответствующего уровня существования и мотивами его поведения становятся потребности более высокого порядка.

Таким образом, в содержании теории X отражен традиционный подход управления предприятием, который состоит в том, что руководитель использует власть и контроль для воздействия на подчиненных. Работник не имеет никаких прав и рассматривается в качестве объекта этого воздействия.

Выдвинутая Макгрегором теория Y имеет прямо противоположные позиции, в ней отражен предложенный им новый подход управления человеческими отношениями. Теория Y базируется на «иерархии потребностей» Маслоу.

Теория Y основное внимание уделяет созданию условий, благоприятствующих стимулированию работников, предоставлению им возможностей для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении целей организации. Положениями теории Y руководствуются лидеры демократического стиля. Концепция теории Y заключается в следующем:

- для людей труд является естественным процессом, и они берут на себя ответственность при выполнении различных функций. «Обыкновенному человеку отнюдь не присуще отвращение к труду». Макгрегор также подчеркивал, что «нормальный человек в нормальных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее» [26];

- люди стремятся к творческому решению возникающих проблем, однако при этом их творческий потенциал используется не полностью, а частично;

- стремясь к достижению поставленных целей, люди используют самоуправление и самоконтроль;

- имея возможность приобщиться к достижению поставленных целей, люди рассматривают это как вознаграждение. Так, самореализация является результатом усилий, направленных работником для достижения целей конкретной организации.

В основу теории Y Макгрегор положил «интеграцию», т.е. создание таких условий для развития человеческой личности в организации, при которых работники имеют возможность достижения своих индивидуальных целей, направляя свои усилия на повышение эффективности работы всей организации. Однако в организации могут воз-

никнуть препятствия для развития сотрудничества между людьми. Макгрегор не связывал их с природой человека, а объяснял невозможностью менеджмента реализовать возможности человеческих ресурсов.

Наряду с первичными потребностями (в пище, одежде, жилище и т.д.) Макгрегор выделял важный для каждого человека такой вид потребностей, как *«престижные»* (эгоистические) потребности, среди которых он различал два подвида:

- *потребности самооценки* (уверенность в своих силах, компетентность, самоуважение, самостоятельность, чувство достоинства, прочное материальное положение и др.);
- *потребность в высоком социальном статусе,* признании, хорошей репутации и др.

В отличие от первичных «престижные» потребности удовлетворяются далеко не всегда, что не может устраивать человека. Макгрегор отмечал, что «по мере того, как в процессе управления обеспечивается удовлетворение физиологических потребностей, происходит смещение акцента в мотивации в сторону социальных и престижных потребностей» [26]. По мнению ученого, для человека главными потребностями являются социальные и эгоистические.

2.4. Основные положения школы науки управления (количественной школы)

В школе науки управления различают два главных направления:

1) рассмотрение производства как *социальной системы* с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;

2) исследование проблем управления на основе *системного анализа* и использования *кибернетического подхода,* включая применение математических методов и ЭВМ.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода: системный, процессный и ситуационный, которые сформировались на основе эмпирического подхода.

За последнее время в обиход прочно вошло понятие «система», ставшее модным словом. Система отражает весьма сложные стороны общественного производства и в целом общественной жизни.

Системный подход к управлению производственными и иными видами деятельности человека не является плодом кабинетных раз-

мышлений. Он берет свое начало в практической работе, в потребности управления людьми. Теоретики менеджмента лишь обобщили то, что было рождено практикой, конкретными условиями развития производительных сил.

60-е годы XX в. дали образец системного подхода управляющих к решению проблем. В США, странах Западной Европы, в Японии сложились свои, отражающие национальные особенности, способы системного управления. В России этот процесс шел по особому пути. Вместе с тем объективный процесс развития системного подхода к управлению коснулся всех без исключения стран.

Становление и развитие массового поточно-конвейерного производства объективно привели к росту численности инженерно-управляющего состава на предприятиях. *Нижнему и среднему звеньям управления* потребовались новые научно-технические знания для налаживания и поддержки производственных процессов, управления техникой, обучения и переобучения рабочих непосредственно на производстве. *Высшее звено руководства* все более нуждалось в научных и прикладных разработках управленческих и инженерно-организационных наук. Менеджеры стали применять на практике системный анализ, теорию принятия решений, эргономику, систему сбора и обработки информации, вести контроль качества.

От руководителей предприятий потребовался новый подход во всех областях управления. Управленческие решения стали приниматься в зависимости от множества факторов, которые ранее не имели такого большого значения. Усложнились техника и технологии, меняющаяся рыночная конъюнктура обусловила необходимость быстрой и качественной перестройки машин и механизмов, гибких технологий, всего производственного процесса, ориентированного на производство товаров, пользующихся спросом. Системный подход в управлении становится реальностью не только в промышленном производстве, он охватывает и все области человеческой деятельности.

В понятие «система», применительно к управлению в промышленном производстве, входит управление комплексом взаимосвязанных частей предприятия, всеми его элементами**.** Признаком системы служат целостность и сложность объекта управления, возможность его деления на составные части: подсистемы, элементы, подразделения, отделы и т.д. Кроме того, каждая система должна входить составной частью, как подсистема, в еще более крупную систему.

Такая сложность системных связей приводит управляющих к необходимости учитывать большое количество различных вариантов управленческих решений.

Системный подход в практике управления в нашей стране стал возможным благодаря крупным научным открытиям и творческой практической деятельности ученых и управленческого аппарата. Начало такому подходу положило применение принципа планомерности как основы управленческой деятельности.

Конкретным механизмом управления в системном подходе является *балансовый метод планирования и анализ хозяйственной деятельности.* Система балансов, разработанная в России, до недавнего времени давала возможность предприятиям осуществлять деятельность с учетом своих возможностей и влияния внешнего окружения, вести контроль за движением материальных и финансовых средств, обеспечением производства рабочей силой. Разрушение системы планирования в 90-х годах привело к разбалансированию всего народного хозяйства страны и глубокому экономическому кризису.

Материальные, стоимостные балансы и баланс труда служат важнейшими способами сбора, обработки и анализа статистических данных, позволяющими выявить взаимосвязи предприятия, увязать их в единый документ для руководства в практической работе. Таким документом является баланс доходов и расходов предприятия. Это финансовый план, завершающая часть *техпромфинплана* предприятия.

Впервые в практике управления техпромфинплан был разработан в начале 30-х годов на заводах г. Ленинграда и получил широкое распространение в стране в последующие пятилетки. Это позволяет заключить, что системный подход в управлении на практике был разработан значительно раньше, чем он был теоретически обоснован в менеджменте.

Балансовый метод и НОТ стали методологической базой системного подхода к управлению и позволили решать многие проблемы на основе всестороннего анализа целей, количественного сравнения затрат и результатов, эффективности и выявлять степень риска каждого из путей решения проблем, искать внутренние резервы и ресурсы для улучшения работы.

Системный подход в управлении потребовал не только методологической основы, но и технического обеспечения управленческого труда. Главным из таких средств повышения результативности инже-

нерного и управленческого труда стала ЭВМ. Первой в мире такой машиной считают ENJAC, созданную в США в 1945 г. В нашей стране первую ЭВМ (МЭСМ) создали в Киеве в 1951 г. под руководством академика С. Лебедева. ЭВМ дала возможность управленческому аппарату осуществлять моделирование.

Математические методы и модели бывают двух порядков: *первого класса,* рассматривающие общие экономические законы и закономерности, и *второго класса,* которые применяются для решения конкретных внутрипроизводственных задач. В эти задачи входят: решение вопросов использования ресурсов, составление конкретных планов, сбор и обработка экономической информации, сравнение проектов по заданным критериям и оценка их выгодности, составление различных балансов, изучение спроса на продукцию и многое другое, что требуется при системном подходе к управлению.

Таким образом, с помощью ЭВМ стало возможным полностью использовать системный подход в управлении и эффективно решать множество управленческих проблем:

- совершенствовать методы плановой работы (балансовый метод планирования, сетевое планирование, принятие управленческих решений, определение степени риска и т.д.);
- эффективно и быстро решать задачи экономической статистики, сбора и обработки данных для прогнозирования;
- совершенствовать автоматизированную систему управления производством;
- проводить управленческие деловые игры посредством имитации экономических процессов и явлений;
- осуществлять более надежное управление техникой и технологиями, а также запасами, поставками и сбытом продукции, в целом службой маркетинга.

Системный подход в управлении в нашей стране не нашел своего логического завершения, как в странах Запада. Главным тормозом здесь стала административно-командная система управления, подавлявшая все попытки творческого применения результатов системного анализа и выхода за рамки директивного планирования.

В США теоретическую основу для системного подхода к управлению составила *теория управленческой революции,* технократический подход ряда видных экономистов к проблемам поиска путей устойчивого роста экономики и стабильности общества.

Еще в 30-х годах американские экономисты Г. Мине и А. Берли выдвинули ряд положений теории корпоративной революции и контроля менеджеров над производством. В 40-х годах эти положения были развиты в работах американских ученых Дж. Бернхема и П. Друкера, позднее эти идеи были восприняты и пропагандировались американским экономистом Дж. К. Гэлбрейтом. Лекции, прочитанные им в начале 70-х годов в МГУ им. М.В. Ломоносова, содержали основные положения *теории техноструктуры и теории новой корпорации***,** где главную роль в развитии общественного производства, по его мысли, должны занимать управляющие – менеджеры, а технократическая элита, ученые – высшие эшелоны власти в стране. Эти идеи институционального направления получили свое развитие не только в США, но и ряде стран Европы.

Значительный вклад в развитие теории управленческой революции и конкретно в развитие системного подхода в управлении внес *Питер Друкер*. Центром его учения стала проблема превращения менеджмента в профессию, необходимость преподавания менеджмента как учебной дисциплины. Им было выдвинуто множество новых идей и практических предложений в области управления, его имя связывают с улучшением работы предприятий Форда, подъемом экономики Японии после Второй мировой войны, внедрением системы децентрализации управления в крупных корпорациях США.

Наиболее известна на Западе концепция П. Друкера *об управлении по целям (МВО),* согласно которой управление должно начинаться с выработки и обоснования целей и только затем определять все необходимые функции менеджеров.

В 50-х годах он выдвинул идею, которая не была в тот период востребована управленческим корпусом США, но позднее оказалась плодотворной. Суть ее состоит в том, что на предприятии должны быть созданы демократические выборные органы из рабочих и служащих, которые занимались бы вопросами социального порядка и вели необходимые переговоры с администрацией по этим вопросам. Он выступил против идей школы человеческих отношений Э. Мэйо, так как считал, что бихевиористские идеи подавляют психологию людей, ориентируясь только на их поведение. Главной заботой для менеджера должен стать заказчик, клиент, а не устройство «рая» на работе.

В 80-х годах ряд ученых выдвинули новую концепцию управления, известную как *теория* «*7-S*» (Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питерс

и Р. Уотермен). В работе «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» авторы этого подхода указали, что наиболее эффективной деятельность менеджеров станет тогда, когда они будут учитывать взаимодействие семи составляющих элементов. Это: стратегия; структура; система управления; кадры предприятия, персонал; стиль управления и организационная культура; квалификация сотрудников; организационные ценности. Любые изменения в одном из взаимосвязанных элементов оказывают влияние на остальные. Поэтому необходимо гармоничное состояние всех данных составляющих, поддержание баланса между ними.

Свое дальнейшее развитие системный подход получил в ряде количественных теорий управления, где основной деятельностью менеджеров стала формализация различного рода ситуаций при помощи современных технических средств управления, главным образом ЭВМ.

Быстрая смена экономических ситуаций, обострившиеся проблемы на валютном и финансовом рынках, нестабильность в производстве и обществе заставила менеджеров учитывать все это. В 80-х годах возник еще один подход к управлению, получивший название ***ситуационного подхода.*** Одним из главных положений в таком подходе стало умение руководителей предугадывать ход развития экономических и других событий и прогнозировать перспективы для своих предприятий.

На первый план в управленческой работе вышла проблема не только адекватно действовать в соответствии со сложившейся на сегодняшний день конкретной ситуацией, но и определять путем системного анализа базы стратегических данных возможные направления дальнейшего развития ситуации. Один из примеров такого подхода приведен в работах американского специалиста в менеджменте *И. Ансоффа,* который разработал стратегию управления.

Шведский экономист *Б. Карлоф* в конце 80-х годов применил стратегический подход на опыте компании «Скандинавские воздушные линии», известной в нашей стране как «САС», а впоследствии изложил основные положения своей работы в книге «Деловая стратегия». Сущность ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления, известные еще с классической школы управления, реализуются по-разному, не шаблонно, а на основе всестороннего анализа взаимосвязанных факторов внутреннего и внешнего порядка.

Краткое описание основных управленческих идей и практических подходов к управлению показывает, что раз и навсегда данных прин-

ципов и методов руководства предприятиями не существует. Растет уровень развития производительных сил общества, вместе с ним меняются и подходы к управлению. При всех таких изменениях опыт прошлого используется и будет использоваться в дальнейшем. Требуется лишь его изучение и творческое применение.

Заслуга школы науки управления состоит в том, что она сумела определить внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию. Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения во всех других.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук, прежде всего математики. Оно обусловлено широким внедрением в сферу управления количественных методов, известных под общим названием «*исследование операций».*

Предметом исследования операций в теории управленческих решений является сам процесс принятия решений. Для принятия решений широко используется математическое моделирование, в том числе модели теории игр, модели теории очередей, управления запасами, линейного и имитационного программирования и др.

Теория управленческих решений представляет собой самостоятельную комплексную дисциплину. Ведущая роль в теории управленческих решений принадлежит системному подходу, требующему, чтобы каждый руководитель к решению проблем подходил с точки зрения системного анализа.

«*Системный анализ* – это исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения (там, где возможно) затрат эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения целей, а также путем формулирования дополнительных альтернатив, если рассматриваемые недостаточны» [26].

Системный анализ является основой прогнозирования. Первоначально школа науки управления занималась прогнозированием отдельных явлений, объектов, факторов. В настоящее время большое внимание уделяется теоретической разработке различных прогнозирующих систем. Созданы модели планирования, программирования и разработки бюджета, модели прогнозирования научно-технического и экономического развития и многие другие.

Таким образом, исследователи на основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что *управление – это не только наука, но и искусство.*

Выводы

1. Сторонники школы научного управления стремились доказать, что управлять можно научно, опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

2. Родоначальником классической, или административной, школы в управлении считается французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления А. Файоль. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху.

А. Файоль сформулировал принципы (правила), которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности.

Вклад М. Вебера в развитие управленческой мысли состоит в разработке теории бюрократического построения организации и, в частности, системы управления.

3. В сложившихся условиях в 20–30-е годы XX в. зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения.

Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Э. Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и изыскания новых методов интенсификации труда.

4. Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставили изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу. Это привело к развитию школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время). Школа поведенческих наук основное внима-

ние уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

5. В школе науки управления различают два главных направления:

1) рассмотрение производства как социальной системы с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;

2) исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Школа науки управления в своих исследованиях опирается на три методологических подхода: системный, процессный и ситуационный, которые сформировались на основе эмпирического подхода.

6. В понятие «система», применительно к управлению в промышленном производстве, входит управление комплексом взаимосвязанных частей предприятия, всеми его элементами**.** Признаком системы является целостность и сложность объекта управления, возможность его деления на составные части: подсистемы, элементы, подразделения, отделы и т.д.

7. Быстрая смена экономических ситуаций, обострившиеся проблемы на валютном и финансовом рынках, нестабильность в производстве и обществе заставили менеджеров учитывать все это. В 80-х годах возник еще один подход к управлению, получивший название ситуационного подхода.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте школу научного управления.
2. В чем суть теории Ф. Тейлора?
3. В чем состоит вклад школы научного управления в теорию менеджмента?
4. Перечислите концепции административной школы.
5. Каковы основные функции и элементы управления, по мнению А. Файоля?
6. Дайте оценку принципам административного управления А. Файоля.
7. Объясните сущность бюрократической концепции М. Вебера.
8. В чем суть теории человеческих отношений в управлении Э. Мэйо?

9. Каковы основные идеи и выводы хоторнского эксперимента?
10. В чем заключается сущность школы поведенческих наук?
11. Опишите поведенческую концепцию Д. Макгрегора.
12. Каковы главные положения школы науки управления (количественный подход)?
13. Перечислите наиболее известные концепции П. Друкера.
14. В чем сущность концепции управления «7-S»?

ГЛАВА 3. РАЗНООБРАЗИЕ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Современная американская модель менеджмента

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является А. Файоль. Американцы Л. Гьюлик и Л. Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Когда в США переживали экономический бум, классический капитализм переходил в свою высшую, монополистическую стадию. Именно в этот период складывались объективные предпосылки для зарождения научного менеджмента в США и деятельности его лидера – Ф.У. Тейлора.

Вовсе не случайно, что центр развития теории и практики менеджмента в начале XX века переместился из Англии в Америку. Деятельность основоположников научного менеджмента отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма: свободную рыночную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Организация труда и управления в такой локальной экономике не требовала систематического применения науки, да и сама наука ещё не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Именно английская, а точнее англо-саксонская модель легла в основу американской школы менеджмента.

Иная ситуация складывалась в конце XIX – начале XX вв. в США, которые по техническому уровню производства вошли в число миро-

вых лидеров. Несколько фактов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале XX века США были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес – крупные и сверхкрупные корпорации, в каждой из которых работало по несколько тысяч человек. В Америке, писал П. Друкер, «крупные корпорации составляют меньшинство, но такое меньшинство, которое задаёт типическую структуру общества, поведение людей, их образ жизни. Большой бизнес выступает основой любого индустриально развитого общества. Он финансирует и вызывает к жизни также большую науку. Даже профсоюзы и органы правительственной администрации есть не что иное, как социальный ответ на феномен большого бизнеса. Именно невмешательство государства позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами» [26].

Отмечая различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки, некоторые специалисты указывают, что американцы начали с механизации всего комплекса операций, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение.

Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедрение техники в меньшей степени опутано бюрократическими сетями. Центрами технического прогресса в Европе чаще всего служили государственные учреждения и университеты, а в США – предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на корпоративную организационно-правовую форму предпринимательства, при которой акционеры (в том числе и работники) имеют право на часть прибыли, а значит, и личный интерес в успешной работе как всего предприятия (объединения), так и своей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление, которое было введено в практику в 70-х годах XX в. Стратегию можно определить как генеральную

программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации. Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входят отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры, которые отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее сбыт.

В 60-е годы XX в. работники корпораций стали выдвигать требования по улучшению социально-экономического положения, вследствие чего появилась доктрина *«производственной демократии»,* связанная с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, т.е. внешней по отношению к предприятию среды.

Производственная демократия (партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы. Партисипативное управление можно рассматривать как один из подходов к управлению человеком в организации. Его целью является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

В настоящее время в США применяются четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции;
- создание совместных комитетов рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 60-е годы в США получили распространение бригадные методы организации труда и кружки качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам. Однако кружки качества стали широко применяться сначала в Японии и лишь потом в американских корпорациях.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты,

как правило, профессиональны в узкой области знаний, и поэтому их продвижение по иерархии управления происходит только по вертикали, т.е. финансист будет делать карьеру только в данной области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В американской школе менеджмента принято считать, что успех фирмы зависит, прежде всего, от внутренних факторов. Особое внимание уделяется рациональной организации производства, постоянному росту производительности труда, эффективному использованию ресурсов, в то время как внешние факторы отходят на второй план.

Рационализация производства выражается в высокой степени специализации отдельных работников и структурных единиц компании и жёстком разграничении их обязанностей. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объём подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности специализированного оборудования.

Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну-две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Это означает, что руководство отвечает за деятельность своих подчинённых.

Американские ученые продолжают развивать теорию управления. Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента:

- Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.

• В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

• Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

• Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

• Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу.

• В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

• Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

3.2. Японский подход к управлению

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Как известно, поведение человека определяется его потребностями. Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих), поэтому и вознаграждение за труд они воспринимают через призму социальных потребностей.

Японская модель менеджмента ориентирована на *«социального человека»,* концепция которого была выдвинута *школой человеческих отношений,* пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы и стимулы *«экономического человека».*

Сильнейшим средством мотивации в Японии является корпоративный дух фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе корпоративного духа лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

В Японии существует система группового принятия решений *«ринги».* Согласно ей, ответственность за принятие решения не пер-

сонифицирована, за принятое решение несет ответственность вся группа. Сущность системы «ринги» заключается в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах, решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального. Данный метод предполагает полное единодушие, но нужно понимать, что это не решение большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных.

Для крупных японских фирм характерна система пожизненного найма, которая охватывает до 30 % общего числа наемных работников. Эти фирмы гарантируют своим работникам занятость не только до их выхода на пенсию, но и в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств.

Система пожизненного найма тесно переплетается с системой оплаты за труд по выслуге лет, сущность которой состоит в том, что размер заработной платы зависит от непрерывного стажа работы. Данная система оплаты труда вытекает из характерного для японского общества уважения к старшим. Система оплаты за труд по выслуге лет оказывает значительное влияние на систему продвижения по старшинству. При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы.

Немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3–4 раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 ч в неделю, в том числе 4 ч за счет рабочего времени и 4 ч за счет личного.

Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые три – пять лет производится переучивание персонала новым специальностям. Ротация способствует расширению кругозора работников, их ознакомлению со смежными специальностями, что способствует подготовке работников для занятия более высоких руководящих должностей.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Движение за качество возникло в Японии в 50-х годах XX в. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

Секрет японского успеха состоит в совместной деятельности созданной системы в целом, а не в специфике ее отдельных частей. Японский менеджмент характеризуется рядом особенностей.

Во-первых, принята максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. В первую очередь начали процветать те корпорации, которые применяли передовую технику и технологию Европы и Америки.

Особенностью японского заимствования является то, что оно в кратчайшие сроки внедряется в производство и увеличивает его эффективность. Современное японское производство направлено, с одной стороны, на то, чтобы «перенимать», а с другой – чтобы создавать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны.

Выделяют ряд элементов второй отличительной черты. Прежде всего это особая групповая организация управления. Здесь отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности. Следующий элемент – система пожизненного найма. В целом, японский менеджмент ориентируется на самые новые подходы в управлении в условиях научно-технической революции.

В японских фирмах преобладает долгосрочное планирование (70 % крупных компаний). Работу по планированию выполняют плановые отделы центральных служб.

Характер планирования определяется структурой фирмы. Фирмы, которые специализируются на узком ассортименте выпускаемой продукции, основное внимание в планировании уделяют разработке структуры и обеспечению новых инвестиционных проектов. В таких компаниях планирование осуществляется централизованно и «сверху вниз». Главное внимание придается целям. Например, если ставится цель увеличить долю на рынке, то планируют такие показатели, как объем продаж, темпы роста, масса прибыли. Долгосрочный план охватывает пятилетний период, а прогнозирование – более длительные периоды.

Модель планирования в японских компаниях состоит из четырех стадий: формирования предпосылок, постановки проблем, долгосрочной стратегии, среднесрочных планов.

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. В обязанности рабочих входит выполнение и стандартных и нестандартных операций. К нестандартным относятся переналадка, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. Японские фирмы к услугам сторонних специалистов прибегают лишь в крайних случаях, когда свои рабочие не могут решить проблему. Это экономит издержки производства и поддерживает бесперебойность производственного процесса.

Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента. Между ними имеется определенное сходство: обе школы основное внимание уделяют активизации человеческого фактора (используя, однако, различные формы и методы), постоянным инновациям, диверсификации выпускаемых товаров и услуг, разукрупнению крупных предприятий и умеренной децентрализации производства; ориентируются на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия (правда, если американские менеджеры разрабатывают свои планы на 5 − 8 лет, то японские − на срок до 10 лет и более).

В то же время, несмотря на внешнее сходство, эти две управленческие школы имеют особенности, обусловленные спецификой социально-экономического развития их стран.

Существуют и другие различия японской и американской систем управления (табл. 1). Основу американской системы управления составляет принцип индивидуализма, возникший в американском обществе в XVIII − XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения огромных территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм.

Для Японии же, в которой до конца XIX в. сохранялся феодализм, характерна традиционная установка общественного сознания на коллективизм (принадлежность к какой-либо социальной группе), и формирование современной японской системы управления происходило с учётом этой особенности.

Таблица 1

Сравнительная характеристика японской и американской моделей

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	1. Индивидуальный характер принятия решений
2. Коллективная ответственность	2. Индивидуальная ответственность
3. Нестандартная, гибкая структура управления	3. Строго формализованная структура управления
4. Неформальная организация контроля	4. Чётко формализованная процедура контроля
5. Коллективный контроль	5. Индивидуальный контроль руководителя
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	7. Главное качество руководителя – профессионализм
8. Ориентация управления на группу	8. Ориентация управления на отдельную личность
9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	9. Оценка управления по индивидуальному результату
10. Личные неформальные отношения с подчинёнными	10. Формальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	11. Деловая карьера обуславливается быстрыми результатами
12. Подготовка руководителей универсального типа	12. Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	13. Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме	14. Найм на работу на короткий период

В настоящее время японский менеджмент получает всё большее распространение в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд, с учётом общих культурных ценностей и традиций.

3.3. Особенности европейского менеджмента

Западногерманские теоретики школы человеческих отношений выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии. Они считали, что от каждого работника необходимо требовать выполнения порученной ему работы независимо от его физического и морального состояния.

В Европе, вслед за США, стали проводиться эксперименты по «*обогащению труда»,* т.е. повышению его содержательности на рабочем месте. В шведском концерне «Вольво» был упразднен конвейер, что позволило на одном автомобильном заводе, входящем в его состав, снизить текучесть кадров и повысить рентабельность. Практика отказа от конвейера вызвала на Западе бурную дискуссию, многие специалисты считали, что конвейер больше всего подходит для работников, так как освобождает их от ответственности и необходимости творчески мыслить.

В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались вопросы привлечения работников к участию в управлении.

В 1929 – 1933 гг. передовые капиталистические страны охватил мировой кризис, для выхода из которого потребовалось активное государственное вмешательство в экономическую жизнь стран. В этот же период английским ученым Дж.М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного регулирования экономики. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. В дальнейшем формы и методы государственного вмешательства развивались и совершенствовались.

Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования Кейнса получила в двух моделях управления. Это модель *«социального рыночного хозяйства»* (ФРГ) и *шведская модель социализма.*

Большое влияние на развитие всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер ФРГ Людвиг Эрхард. Под его руководством была осуществлена экономическая реформа, позволившая Западной Германии не только «подняться с колен» после Второй мировой войны, но и занять одно из ведущих мест в мире по уровню своего благосостояния и развития.

В основу разработанной Эрхардом концепции «социального рыночного хозяйства» была положена теория косвенного регулирования

Кейнса. Формирование свободной рыночной экономики осуществлялось на базе частной собственности, защиты рынка со стороны государства и свободы действий.

Теория «социального рыночного хозяйства» базировалась на принципе социальной ориентации рынка. Она была направлена на развитие производства, которое обеспечивало всем работающим рост заработной платы при условии повышения производительности труда. Реформа сопровождалась снижением цен, которое было подкреплено принятием закона, запрещающего произвольное повышение цен. Были проведены меры, направленные на укрепление стабильности валюты, что позволило втрое увеличить экспорт.

Под руководством Эрхарда проводилась эффективная политика по сокращению безработицы, увеличению количества рабочих мест, переподготовке кадров и др. Была создана специальная система социальной защиты населения, которую Эрхард назвал «политикой для миллионов». Осуществление этой политики проводилось под лозунгом «благосостояние для всех». Однако эта политика требовала разного подхода к сильным и слабым. От сильных требовалось проявление самостоятельности и мастерства для достижения успехов в работе и жизни. По отношению к слабым необходимо было проявлять милосердие, защиту и поддержку, не унижая их человеческого достоинства.

Концепция «социального рыночного хозяйства» по Эрхарду включает в себя два основных положения:

1. *Усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования.*

Концепция Эрхарда была направлена на создание сильного социального государства, которое не только регулирует общественные процессы, в том числе и рынок, но и проводит социальную политику в интересах повышения благосостояния населения.

Понятие «социальное государство» было закреплено в конституции ФРГ. Вслед за ФРГ ряд европейских стран (Франция, Швеция, Италия и др.) определили свой статус как социального государства. Это же сделала и Российская Федерация, однако система социальной защиты населения в России в настоящее время не действует, а социальное положение большинства населения оставляет желать лучшего.

2. *Введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию.*

Директивное планирование предусматривало установление большого количества четких директивных показателей, обязательных для

выполнения. Индикативное планирование предполагает установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Модель «социального рыночного хозяйства» Эрхарда превзошла все связанные с ней ожидания. «Немецкое чудо» было достигнуто благодаря правильному выбору социально ориентированной модели развития общества. Немецкая экономическая политика позволила непрерывно наращивать объем благ, предоставляемых всему населению. Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Определенный интерес представляет шведская модель социализма. До середины XIX века Швеция оставалась аграрной страной. Развитие индустриализации приходится на вторую половину XIX в. Промышленные товары, такие как металл, продукция сельского хозяйства, лес, стали пользоваться спросом не только внутри страны, но и за рубежом. Получили быстрое развитие целлюлозные фабрики, лесопильные заводы и металлургические предприятия.

К концу XIX в. Швеция имела развитую промышленность. В связи с ростом доходов населения бурно развивались обувная и текстильная отрасли, но движущей силой экономического роста продолжала оставаться промышленность, работающая на экспорт: целлюлозная, горнорудная, машиностроительная и электротехническая.

В годы Второй мировой войны экономика Швеции пострадала меньше других европейских стран. В послевоенные годы значительно возрос экспорт промышленной продукции в страны, восстанавливающие разрушенное войной хозяйство. Все это способствовало быстрому росту шведской экономики.

Успехи Швеции в 50 – 60-е годы XX в., как и ФРГ, объясняются прежде всего правильным выбором модели общественного развития. Этот выбор был сделан ученым, лауреатом Нобелевской премии Г. Мюрдалем. Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства.

Шведская модель социализма во многом сходна с концепцией «социального рыночного хозяйства» Эрхарда. Как и Эрхард, Мюрдаль полагал, что регулирование государством рыночных процессов способствует созданию эффективной экономики, основанной на всеобщем равенстве и равных экономических возможностях для всех. В основу регулируемой экономики была заложена сложная система прямых и косвенных налогов, взимаемых с населения.

Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как для трудоспособного, так и для нетрудоспособного населения. С этой целью модель предусматривала осуществление государством целого комплекса различных мер:

- обеспечение высокого прожиточного минимума всем членам общества;
- оказание материальной помощи малоимущим за счет изъятия привилегий у богатых;
- создание условий для зарабатывания средств любыми способами, не противоречащими закону;
- защита гражданских и политических прав и свобод;
- защита от политического преследования и произвола администрации;
- создание благоприятного социально-психологического климата как в обществе в целом, так и в его отдельных структурных образованиях;
- обеспечение максимальной стабильности общественной жизни.

Высокие темпы экономического роста позволили Швеции осуществить ряд социальных реформ, касающихся всеобщего страхования по болезни, выплаты пособий на детей, введения дополнительных служебных пенсий, увеличения продолжительности отпуска и сокращения рабочей недели. Все эти меры способствовали увеличению размеров личного потребления.

3.4. Развитие управления в России

Научной и технической основой для промышленного переворота в нашей стране явились многие открытия и изобретения российских ученых и практиков. Новые условия требовали иных подходов в управлении производством, передовых способов организации производства и новых отношений между управляющими и управляемыми. Особенно рельефно это проявилось в связи с внедрением технических изобретений. Использование современной техники и технологий объективно требовало более квалифицированных рабочих.

В нашей стране в 1908 г. начали выходить сборники переводов иностранных изданий по менеджменту («Административно-техни-

ческая библиотека»), инициаторами которых были пропагандисты идей Ф.У. Тейлора горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин.

Следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента российские специалисты сделали задолго до Ф. Тейлора. В 1860 – 1870 гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную *методику рационализации трудовых движений*, которая получила медаль на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. Эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. В ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением (в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства»).

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы XX столетия, когда в период нэпа допускалась определенная свобода предпринимательства, а также научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две группы концепций управления: организационно-технические и социальные. К первой можно отнести концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского); физиологического оптимума О.А. Ерманского; узкой базы А.К. Гастева; производственной трактовки Е.Ф. Розмирович, ко второй группе – концепцию организационной деятельности П.М. Керженцева; социально-трудовую концепцию управления производством Н.А. Витке и теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

А.А. Богданов (1873–1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Разносторонность увлечений помогла ему заметить, что все виды управления в природе, технике и обществе имеют сходные черты, что позволяет говорить о существовании особой науки – *организационной (тектологии)*. Предметом последней в технической сфере является организация вещей, в экономической – организация людей, в политической – организация идей. Техническая организация, по мнению Богданова, была определяющей по отношению ко всем остальным. Таким образом, он, по сути, пренебрегал самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей.

Частным случаем организации Богданов считал дезорганизацию, возникающую вследствие того, что каждый субъект, будучи обособленным, пытается организовать окружающий мир для себя и по-своему. Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития современной кибернетики и сетевых методов планирования идеи, в частности положения о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования.

А.К. Гастев **(**1882–1941**)**, крупный организатор науки, оригинальный и самобытный поэт, трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что всю работу в области научной организации труда (НОТ) и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем.

Методологической основой такого подхода стала разработанная А.К. Гастевым и его коллегами – сотрудниками Центрального института труда (ЦИТ), директором которого он был многие годы, *концепция трудовых установок,* содержавшая в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики. Составными элементами этой концепции были: теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения и пр. С помощью содержащихся в них практических положений и выводов можно было задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать их личную инициативу.

Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места, но и пытался активизировать работника, развить в нем потребность в самосовершенствовании, привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать и разработанная им методика быстрого обучения высококвалифицированных работников, позволявшая сократить сроки обучения в 6 раз – с трех-четырех лет до четырех – шести месяцев.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка *концепции узкой базы*, суть которой можно выразить словами: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка» [26], и закономерности управления последним можно распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Эти закономерности, по мысли Гастева, действуют

в следующем порядке: «расчет – установка – обработка – контроль – учет – систематика – расчет». Гастев распространил эту формулу на управление как вещами, так и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника может быть разложен на такого рода элементы, легко поддающиеся регулированию.

Идеи Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении – социальной инженерии, в которой широко применялись математический аппарат, формулы и чертежи. Недостатком концепции трудовых установок Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего.

П.М. Керженцев (1881 – 1940), представитель социального направления, сформулировал *теорию организационной деятельности*. Выделив в НОТ три объекта: труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких как формирование ситуационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и распределение кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев считал, что в работе по руководству организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможен обмен опытом и формулировка на основе этого определенных общих принципов управления. К ним Керженцев отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Он был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки широких масс трудящихся, которые должны не только быть точными исполнителями директив, полученных сверху, но и проявлять широкую инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Развитие инициативы, по мнению Керженцева, приводит к тому, что вместо прежних приказаний сверху создается особый вид руководства–подчинения, который выражается в известном соглашении между низшей и высшей инстанцией. В то же время Керженцев не умалял роли и профессиональных руководителей, считая ее в значительной мере определяющей, так как в руках руководителей сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а следовательно, на общие ре-

зультаты деятельности организации. Поскольку руководитель обычно комплектует штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подобающее место», становится важнейшей задачей.

В России сторонником социального подхода к управлению был также *Н.А. Витке*, выдвинувший и обосновавший *социально-трудовую концепцию*. По его мнению, управление является административной функцией. Чем выше находится звено управления в иерархической пирамиде, тем больше в нем доля административных действий и направлений по сравнению с техническими. Администраторы должны быть строителями людских отношений в коллективе, создавать в нем благоприятную социально-психологическую атмосферу взаимной поддержки. Н.А. Витке сформулировал ряд требований к управленческому персоналу, среди которых: умение подобрать персонал нижестоящего уровня; четко распределять между сотрудниками служебные обязанности; уметь намечать цели и координировать работу подчиненных; осуществлять контроль и т.д.

Существенным вкладом в развитие социального подхода к управлению можно считать *теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского* (1887–1960). Под административной емкостью Дунаевский понимал способность управляющего руководить определенным числом подчиненных. В современной теории менеджмента это называется диапазоном контроля, у нас – нормой управляемости.

Ф.Р. Дунаевский обосновал, что в процессе производства происходит разбухание среднего слоя управления. Создается огромная иерархия, которая расширяет административную емкость вышестоящего уровня. Можно считать, что Дунаевский заметил развитие бюрократизации процесса управления и проблему нарастания потока информации, требующего своего разрешения путем изменения принципов и методов управления. По его мнению, эти трудности могут быть преодолены. Подготовка персонала, внедрение новых методов планирования в последующие годы, исследуемые в области управления, базировались на сложившейся командно-отраслевой структуре управления народным хозяйством страны. Такая смена управления не давала возможности предприятию функционировать самостоятельно, что повлекло за собой издержки в области развития теории и практики управления.

Согласно концепции «трех категорий качеств функционеров» Дунаевского, навыки и умения, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не абсолютной нормой или идеальным типом администратора (как у Тейлора). Под конкретной ситуацией надо понимать налаженность (уровень организованности) работы и характер труда.

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту *О.А. Ерманскому,* который внес свой вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но, несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственного строительства в СССР.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ (1924 г.). За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна – от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая – от ЦИТ во главе с Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

К началу 30-х годов определилось содержание научной организации труда, основные положения которой продолжают использоваться в практике управления и в современных условиях:

- совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональная расстановка кадров;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- рационализация приемов и методов трудовой деятельности, экономия рабочего времени;
- обеспечение перерывов в работе для отдыха и восполнения затраченных сил, предотвращение чрезмерной усталости;
- своевременный пересмотр норм и нормативов при неуклонном росте производительности труда;
- совершенствование системы материального и морального стимулирования труда, выбор наиболее эффективных его форм;
- введение строгой дисциплины труда и ответственности за его результаты;

- повышение творческой активности работников, поощрение рационализации и изобретательства, подачи рацпредложений;

- распространение передового опыта в труде, постоянное обучение и повышение квалификации работников.

Научная организация труда и управления была обусловлена сложившейся в России экономической и политической обстановкой и была призвана решить ряд практических проблем:

1) восстановить разрушенное войной и иностранной интервенцией народное хозяйство, создать миллионы новых рабочих мест для людей, в чьих руках до этого было оружие;

2) подготовить необходимые условия и кадры для новых отраслей промышленности, которых не имела Россия, – автомобильной, авиационной, химической, радиотехнической и других, для того чтобы вывести страну в разряд индустриально развитых государств;

3) создать производственный потенциал, не зависящий от внешнеэкономических связей, для производства военной продукции и современного вооружения.

Решение данных проблем на практике привело к формированию административно-командной системы управления в масштабах не только отдельных предприятий, но и всего государства.

Одновременно с развитием идей классической школы управления в западных странах, особенно начиная с 30-х годов, появляются новые взгляды на принципиальные положения. Все большее внимание ученых стал привлекать человеческий фактор, роль и место человека не как «винтика», «механизма», а как личности.

Известны следующие разработки в области управления:

- Разработки календарного управления.
- Разработка теорий управления производственными процессами.
- Разработка отечественной системы контроля за качеством.
- Разработка теории управления запасами, незавершенным производством, товарно-материальными ценностями на предприятии.

40–50-е годы характеризуются развитием методов организации ускоренного производства, разработкой комплексной системы управления качеством, сетевых и целевых методов планирования и управления.

Как теория, так и практика управления развивались под воздействием существовавших систем хозяйствования.

Выводы

1. Классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех направлений в американской теории управления.

2. Современная американская модель менеджмента ориентирована на корпоративную организационно-правовую форму предпринимательства, при которой акционеры (в том числе и работники) имеют право на часть прибыли, а значит, и личный интерес в успешной работе как всего предприятия (объединения), так и своей.

3. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление, которое было введено в практику в 70-х годах XX в. Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну-две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Это означает, что руководство отвечает за деятельность своих подчинённых.

4. Сущностью японского менеджмента является управление людьми. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

5. В Японии существует система группового принятия решений «ринги». Для крупных японских фирм характерна система пожизненного найма, которая охватывает до 30 % общего числа наемных работников. Система пожизненного найма тесно переплетается с системой оплаты за труд по выслуге лет, сущность которой состоит в том, что размер заработной платы зависит от непрерывного стажа работы. Немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения.

6. Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Движение за качество возникло в Японии в 50-х годах XX в. Сначала оно выражалось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством.

7. Западногерманские теоретики школы человеческих отношений выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их

коллеги в США и Японии. Они считали, что от каждого работника необходимо требовать выполнения порученной ему работы независимо от его физического и морального состояния.

8. В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались вопросы привлечения работников к участию в управлении.

9. Английским ученым Дж.М. Кейнсом была сформулирована концепция государственного регулирования экономики. Кейнс обосновал необходимость государственного вмешательства в экономику, разработал основные принципы, формы и методы механизма регулирования. Наиболее яркое отражение теория государственного регулирования Кейнса получила в модели «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и шведской модели социализма.

10. Концепция «социального рыночного хозяйства» по Эрхарду включает в себя два основных положения: усиление государственного регулирования во всех сферах хозяйствования; введение индикативного планирования, пришедшего на смену директивному планированию.

11. Шведская модель социализма Мюрдаля основана на теории социального рыночного хозяйства, социально регулируемой экономики и социального партнерства. Главным в шведской модели социализма Мюрдаль считал создание системы социальной защиты населения, которая гарантировала бы равные возможности для повышения благосостояния как для трудоспособного, так и для нетрудоспособного населения.

12. Научной и технической основой для промышленного переворота в нашей стране явились многие открытия и изобретения российских ученых и практиков. В 1908 г. начали выходить сборники переводов иностранных изданий по менеджменту («Административно-техническая библиотека»).

13. Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы XX столетия, когда в период нэпа допускалась определенная свобода не только предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

В это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте американскую модель управления.
2. Перечислите основные принципы современного менеджмента, сформулированные П. Друкером.
3. В чем суть японского менеджмента?
4. В чем заключаются особенности принятия решений в японских фирмах?
5. Каковы особенности японского менеджмента?
6. В чем состоят особенности западноевропейского менеджмента?
7. Как развивалась отечественная управленческая наука?
8. Какой вклад внесли представители организационно-технических концепций в развитие управления?
9. Опишите концепцию научной организации труда А.К. Гастева.
10. Охарактеризуйте социальное направление развития управленческих идей в России.
11. В чем состоят современные проблемы российского менеджмента?

ГЛАВА 4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Введение в менеджмент

К наиболее общему определению понятия управления можно отнести следующее: это – функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Из данного определения видно, что существует три класса управления: в неживой природе (технических системах); в организмах (биологических системах); в обществе (социальных системах).

Управление в технических системах – управление производственно-техническими процессами, механизмами, системами машин – изучается, главным образом, техническими науками. *Управление процессами, протекающими в живой природе и связанными с жизнедея-*

тельностью организмов, относится к управлению биологическими системами. Их изучением занимаются преимущественно естественные науки. *Управление в социальных системах* – это управление людьми. Оно охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами.

Управление представляет собой специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе кооперации и разделяющегося труда. Это обособление – объективно необходимое условие развития общественного производства. Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой – содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, т.е. его предметами, средствами и самим трудом. Управленческий труд – разновидность умственного труда. Он хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего.

Основная цель управления как такового состоит в создании необходимых организационных, технических, социальных, психологических и прочих условий для реализации задач организации (предприятия), установлении гармонии между индивидуальными и трудовыми процессами, координации и согласовании совместной деятельности работников ради достижения конкретно запланированных результатов. Следовательно, управление – это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управленческого воздействия. Трудовая деятельность как процесс управленческого труда опосредованно выступает в виде информации в ее различных формах.

Информация – специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, и обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, и между самими субъектами управления носит информационный характер (рис. 1).

Объект управления – это то, чем мы управляем, или орган, который испытывает управленческое воздействие со стороны субъекта управления.

Субъект управления – орган, который осуществляет управленческую деятельность.

Прямая и обратная связи служат информационными потоками.

Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющие

воздействия на коллективы людей, на их трудовую деятельность есть специфический продукт управленческого труда. Основная форма такого воздействия – управленческое решение.

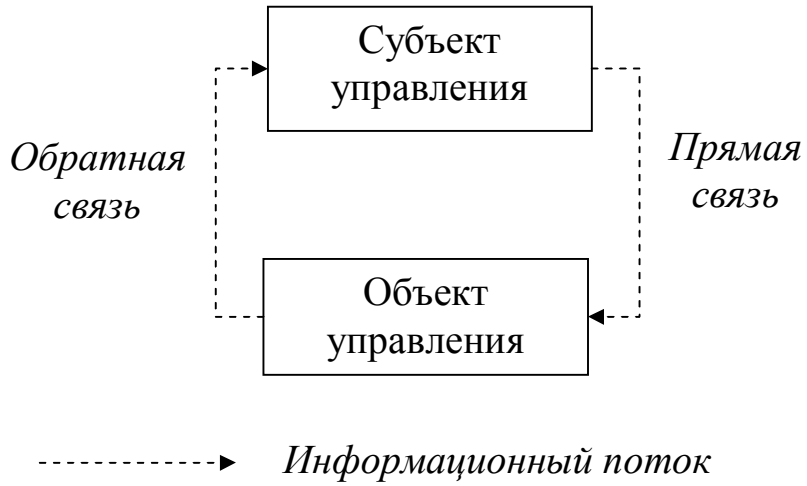


Рис. 1. Информационный характер связей в системе управления

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы: организационные, экономические, технические, социально-психологические, правовые. Это многообразие также является важной специфической особенностью управленческого труда. Управление – процесс многогранный, неоднозначный.

Процесс управления характеризуется рядом особенностей:

- это процесс, осуществляемый непрерывно во времени и пространстве. Охватывая все необходимое пространство, управление имеет место не только в момент совершения управленческого акта, но и в последующий период времени;
- это целенаправленный процесс, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей;
- в результате воздействия субъекта управления на объект должен быть получен некоторый результат, который необходимо сопоставить с целью. Реальный результат практически всегда отличается от цели – чаще всего он ниже и лишь в отдельных случаях может превосходить цель. Чем точнее результат соответствует поставленной цели, тем выше качество управления.

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», но не в полной мере. Последний намного шире, так как применяется к различным видам человеческой деятельности, напри-

мер к управлению в неживой природе, к органам управления в подразделениях, в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности организации, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов с применением функций и методов экономического механизма менеджмента.

Таким образом, менеджмент – это управленческая деятельность менеджеров пирамиды аппарата управления, где менеджеры отвечают за реализацию стратегии и планов на практике и взаимосвязь процессов производства в стратегии организации.

Менеджмент как управление в условиях рынка означает:

1) ориентацию организации на спрос и потребности рынка; на спрос потребителей и организацию производства той продукции, которая приносит желаемую прибыль;

2) постоянное стремление к повышенной эффективности с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;

3) хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации или ее подразделений;

4) постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

5) выявление конечного результата деятельности организации или ее хозяйственно-самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

6) необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений.

Менеджмент определяется также как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и способов их достижений.

Процесс менеджмента предполагает выделение таких функций, как:

- планирование;
- организация;
- координация;
- мотивация.

Осуществляя эти функции, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых на производстве работников и получения результатов, соответствующих целям.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности в деятельности организации путем рационального управления производством и развития технологической базы, а также эффективности использования кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Важнейшая задача менеджмента – организация производства товаров и услуг с учетом потребностей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечения рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. В соответствии с этим в задачи менеджмента входит:

1. Определение конкретных целей развития организации.
2. Выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения.
3. Разработка стратегии развития организации.
4. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения.
5. Установление контроля за выполнением поставленных задач.
6. Стимулирование работы сотрудников организации путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы.
7. Постоянный контроль за эффективностью деятельности организации, координация работы всех подразделений предприятия.

4.2. Организация как объект управления

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация, как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от вида ее иерархического уровня и функциональной области деятельности (рис. 2).

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Если бы люди не объединялись в организации, то не было бы

нужды в менеджменте. Мир менеджмента основан на организациях. Однако, чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать хотя бы трем обязательным требованиям:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

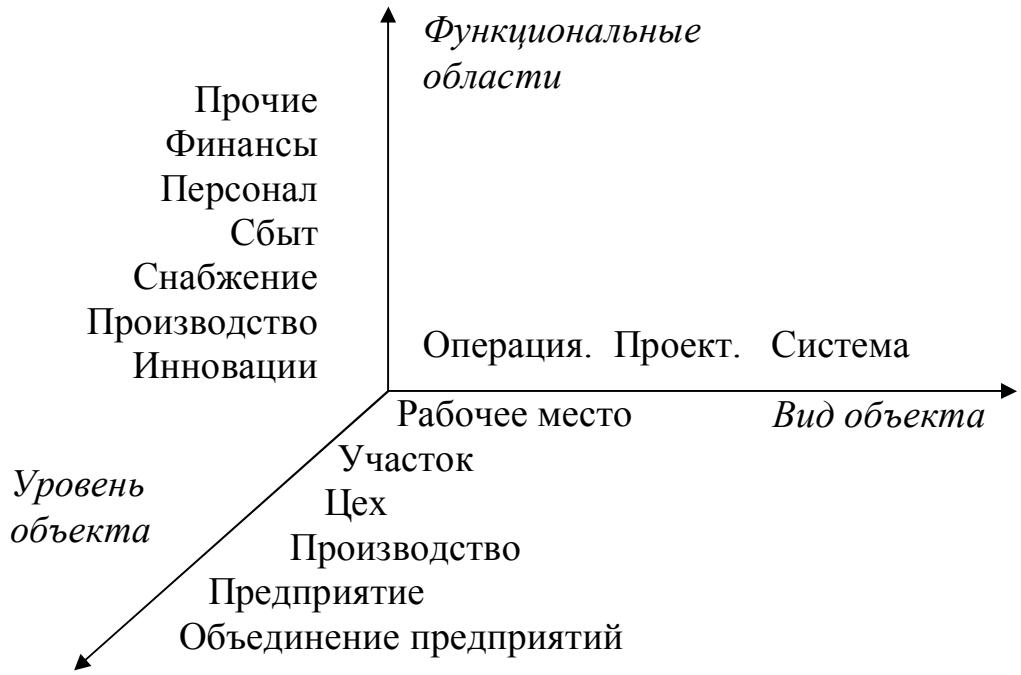


Рис. 2. Характеристика объектов менеджмента

Все формальные организации делятся на простые и сложные. *Простые* организации имеют одну цель, *сложные* – многоцелевые. Одна из главных черт организации – *ее взаимосвязь с внешней средой,* откуда она пополняет свои ресурсы и куда сбывает произведенные блага или оказывает услуги.

Организационной системе характерны такие свойства, как:

- целостность;
- наличие организационной культуры;
- регламентированное поведение и деятельность членов организации;
- способность выявлять и удовлетворять свои потребности;
- способность к самообучению и саморазвитию.

В отличие от других типов систем системам с управлением (системам управления), независимо от их природы и назначения, присущ ряд особенностей:

1) Решающая роль в сохранении целостности системы принадлежит информационным связям. Без обмена информацией между элементами такие системы не могут функционировать и сохранять свою целостность.

2) Системы способны переходить в различные состояния в соответствии с управляющими воздействиями. При этом переход не может осуществляться мгновенно, а требует некоторого времени.

3) Существует некоторое множество допустимых линий поведения системы, из которых выбирается наиболее предпочтительная. Если возможности выбора линий поведения нет, то управление практически отсутствует.

4) Для систем с управлением характерны определенные структуры, отражающие контуры управления.

5) Системы являются открытыми, т.е. воздействие среды на них и их на внешнюю среду может иметь самые различные природу и последствия.

6) Процесс функционирования систем характеризуется целенаправленностью. Если цель не определена, управление становится бессмысленным.

Основными переменными в самой организации, которые требуют внимания руководства, выступают цели, структура, задачи, технология и люди.

Внутренние переменные − это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Структура организации − это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Характерной особенностью является *специализированное разделение труда* – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству служит наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Во всех организациях имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям* − деление работы на составляющие компоненты.

Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении несколько руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*, которая является важным аспектом организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля – узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре.

Задача − это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами* (машины, сырье, инструменты), *информацией.* Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами.

Технология − четвертая важная внутренняя переменная − имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается.

Технологию рассматривают как средство преобразования сырья − будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология − это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях» [34].

Люди. В ситуационном подходе к управлению следует учитывать основные аспекты человеческой переменной: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

Способности. Различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные.

Предрасположенность, одаренность тесно связаны со способностью. Предрасположенность – это имеющийся *потенциал* человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы.

Потребности. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или нереально свершение чего-то значимого для них**.**

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей.

На рис. 3 представлена модель, показывающая взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей.

Организация

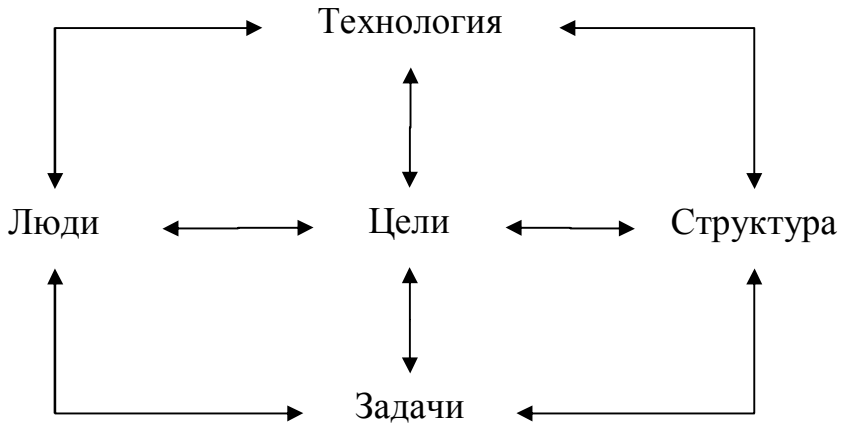


Рис. 3. Взаимосвязь внутренних переменных

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях.

Внешняя среда организации – это совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия (организации) и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Это все организации и люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профсоюзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и др. Кроме того, существует 2-й ряд переменных внешней среды – социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом.

Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам и переменным. Именно внешнее окружение диктует стратегию и тактику организации.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производство продукции, услуги). Это структура предприятия, его культура и ресурсы, в составе которых огромная роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия. Хотя эти факторы действуют в границах организаций, они не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, так как организации в своей деятельности зависят от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне.

Эффективность деятельности организации определяется как внутренними факторами, или внутренней средой организации, так и внешними факторами (по отношению к организации). Рыночные условия связаны с изменчивостью внешней среды, а в современных условиях – со все ускоряющимися темпами и возрастанием сложности внешней среды и значимостью внешних факторов. Любой хозяйствующий субъект, как открытая система, подвергается воздействию этих факторов.

4.3. Менеджеры и их роли в организации

Менеджер **–** это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

В соответствии с современной системой взглядов на менеджмент суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций (видов деятельности), среди которых выделяются следующие:

1. *Стратегическая*. Устанавливает на основе анализа цели организации, координирует процесс разработки стратегии и составления планов.

2. *Экспертно-инновационная*. При ее реализации менеджер направляет разработку и внедрение новых видов продукции, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею.

3. *Административная*, включающая несколько подфункций:

– контрольную. Оценка промежуточных и конечных результатов и проведение необходимой корректировки;

– организационную. Создание необходимых условий деятельности;

– направляющую. Координация непосредственной работы людей;

– кадровую. Организация подбора, ориентации, обучения и развития персонала;

– стимулирующую. Предполагает действия, направленные на убеждение исполнителей, поощрение за успешную работу и наказание.

4. *Коммуникационная*. Проведение совещаний, прием посетителей, распределение информации, проведение переговоров, деловое представительство.

5. *Социальная*. Руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, поддерживает существующие традиции и создает новые.

Общей чертой управленческой работы является исполнение роли руководителя. Все менеджеры занимают конкретные руководящие должности в управленческой иерархии организации, и именно это определяет их служебное поведение (роль), заставляет вести себя соответствующим образом. Занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он делит роли на три больших класса: межличностные, информационные и роли по принятию решений (табл. 2).

Таблица 2

Роли менеджера по Г. Минцбергу

Роли	Характеристика
1	2
Межличностные роли	
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников

Окончание табл. 2

1	2
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги
Информационные роли	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации
Представитель	Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли
Роли, связанные с принятием решений	
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах)

В крупной организации вся управленческая работа строго разделена по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (начальники отделов). Вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей. Те, в свою очередь, также координируют работу руководителей, стоящих ниже их, и так, пока не опустятся до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала, т. е. рабочих, которые физически производят продукцию или оказывают услуги. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления.

Менеджеры низового звена составляют наиболее многочисленную группу организации. Они отвечают за выполнение производственного задания. К ним относятся мастера, начальники участков и смены, менеджеры функциональных подразделений. Их работа связана преимущественно с решением оперативных тактических задач и характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, короткими сроками реализации принятых решений, а также постоянным общением с непосредственными производителями продукции (рабочими).

Менеджеры среднего уровня координируют и контролируют работу вышеуказанной категории менеджеров. К ним относятся начальники отделов, цехов, директора филиалов, управляющие по продукту. Характер деятельности менеджеров среднего звена определяется содержанием работы возглавляемого ими подразделения. В основном они заняты решением тактических задач, однако принимают участие и в решении стратегических проблем.

Менеджеры высшего звена – самая малочисленная категория. Сюда относятся директора организаций и их заместители (президенты и вице-президенты). Они определяют общее направление развития и функционирования организации в целом и её крупных составляющих. Принимают ключевые решения относительно текущих дел и будущего организации. Только они обладают полномочиями для решения вопроса о приобретении других компаний, запуска производства новой продукции, найма дополнительных работников и т.д. От менеджеров высшего звена зависят цели фирмы и способы их решения.

Существует параллельное деление руководителей на три уровня, введенное американским социологом Талкоттом Парсонсом:

– технический уровень, соответствующий уровню низового звена;

– управленческий уровень, который соответствует уровню руководителей среднего звена;

– институционный уровень, соответствующий уровню высшего звена.

К менеджеру, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. В современных условиях на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Помимо организаторских качеств менеджер должен обладать требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры. Степень развития этих качеств в человеке служит основой определения профессиональной пригодности работников к руководящей должности.

Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее. Выделяются следующие организаторские способности:

адаптационная мобильность – склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость.

Контактность (общительность) – экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость – интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность – властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой: готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

4.4. Самоменеджмент

Эффективность труда менеджера во многом зависит от соответствующих усилий по улучшению своей деятельности – самоменеджмента. Он позволяет оттачивать умение работать умнее, правильнее, рациональнее.

С точки зрения *системного подхода* упрощенная модель человека может быть представлена пятью составляющими: физической, нравственной, психологической, рациональной и творческой. Управление собой – это умение управлять каждой из пяти перечисленных подсистем и их интегралом – личностью.

С точки зрения *ситуационного подхода* управлять собой можно по-разному, применяя различные системы управления: саморегуляцию, анализ, адаптацию, рационализацию и развитие личности.

Самоменеджмент – это, прежде всего, самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, пространстве, общении, деловом мире. Данная формулировка означает последовательное и целенаправленное применение испытанных методов и приемов в повседневной практике в целях оптимального использования ресурса времени. Руководитель должен уметь так организовать свой труд, чтобы его эффективность была максимальной. Но, чтобы добиться этого, менеджер должен постоянно анализировать свои действия:

- как он распределил работы по управлению между собой и заместителями;
- как планирует свое время и улучшает его использование;
- как слушает, говорит, умеет ли вдохновлять людей;
- как организовано его рабочее место, включая информационное обеспечение;
- как может улучшить стиль и методы работы.

Делегирование полномочий. Задачи, возлагаемые на руководителя, требуют определенного распределения работ между ним и подчиненным. Делегирование полномочий – это постановка цели перед менеджером и одновременно наделение его правами и обязанностями в сфере его компетенции.

Чтобы делегирование прав было эффективным, необходимо выдерживать следующие принципы:

1) диапазон контроля;

2) фиксированную ответственность;

3) соответствие прав и ответственности;

4) передачу ответственности на возможно более низкий уровень;

5) отчетность по отклонениям.

Диапазон контроля. Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Если руководитель всегда доступен (нет подчиненных), то высоки затраты, связанные с его простоем; если подчиненных слишком много, загруженность руководителя приводит к тому, что он оказывается практически недоступен. Это резко увеличивает затраты на ожидание. Существует оптимум, определяемый по общим затратам.

Фиксированная ответственность. Делегирование ответственности подчиненному не снимает эту ответственность с руководителя. Она просто распределяется: подчиненный несет ответственность перед своим руководителем, а тот – перед тем, кто ему дал задание. Освободить руководителя от ответственности за выполнение этой задачи может только тот, кто поставил задачу.

Соответствие прав и обязанностей. Объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей. Без прав, соответствующих обязанностям, работа обречена на провал.

Передача ответственности за работу на возможно низкий уровень управления. Любое задание следует передавать на самый низкий уровень управления. Высокооплачиваемые должностные лица должны решать «свои» вопросы и не выполнять работу, которую можно поручить подчиненным.

Отчетность по отклонениям. Работник должен докладывать своему руководителю только о намечающихся или свершившихся существенных отклонениях от намеченного плана, как отрицательных, так и положительных.

Если делегирование полномочий реализуется успешно, руководитель освобождается от многих работ по оперативному управлению

производственно-хозяйственной деятельностью, к нему не ходят ежеминутно согласовывать и получать указания, количество совещаний резко сокращается, в результате чего создаются условия для качественного выполнения руководителем своих функций.

Сложившаяся технология управленческой деятельности в организации не создает условий для делегирования полномочий: около 90 % всей информации, используемой в аппарате, обрабатывается и передается с помощью документов, преобладающая часть которых рассматривается руководителем дважды: при поступлении и при отправке (подписании документа). Нечеткость в вопросе о праве подписи – одно из самых серьезных препятствий на пути делегирования полномочий.

Делегировать в любом случае следует:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную работу.

Не подлежат делегированию:

- установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Использование рабочего времени. Проблема недостатка времени – одна из самых важных в деятельности менеджера. Работу по улучшению использования времени менеджера рекомендуется проводить в трех аспектах:

- изучение трудовых навыков;
- оценка рациональности использования времени;
- составление плана использования времени и его выполнение.

Изучение трудовых навыков и оценка рациональности использования времени. Чтобы получить ясную картину о трудовых навыках, надо вести учет использования времени. Основные виды непроизводительного расходования рабочего времени делятся:

– на *присущие нам:* недостаток опыта, уровня образования или квалификации, неорганизованность, нерациональный распорядок дня;

– *не зависящие от нас:* избыток совещаний, на которые мы приглашены; вызовы к руководству и ожидание приема; ненужная отчетность; исполнение несвойственных функций.

У управленцев среднего звена исполнение несвойственных функций составляет от 20 до 40 % рабочего времени. Совещания отнимают в среднем от 25 до 35 % времени. Значительно дезорганизуют работу непредвиденные дела: чем менее организован работник, тем больше у него непредвиденных дел.

В качестве первых шагов к повышению организованности полезно провести фотографию своего рабочего дня – записывать выполняемые дела с указанием затраченного на них времени.

Накопив данные за неделю, можно будет знать структуру затрат времени и соотношение «затраты – результаты». Сравнение таких самофотографий, сделанных через некоторые промежутки времени, покажет рост эффективности использования времени.

Составление плана использования времени и его выполнение. Когда собраны фактические данные об использовании рабочего времени, можно выделить виды работ, характерные для данной должности, и определить их удельный вес к общим затратам, например, сколько времени тратится:

- на получение необходимой информации;
- распределение заданий и передачу полномочий по контролю их выполнения;
- советы и помощь подчиненным;
- подготовку докладов (официальных и неофициальных) руководству;
- разрешение проблем, возникающих у подчиненных;
- прочие вопросы, не поддающиеся классификации.

Резервирование времени. При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени менеджера и приблизительно 40 % времени должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Таким образом, при 8-часовом рабочем дне запланированное время должно составлять примерно пять часов. Если выполнение всего списка заданий требует более 60 % рабочего времени, то следует довести список до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток неперепорученных дел следует либо перенести на следующий день, либо вычеркнуть, либо завершить за счет сверхурочной работы.

Принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Целью данного этапа является сокращение времени, отведенного для выполнения заданий, до пяти-шести часов. Для этого необходимы следующие действия:

1. Выявление существенных и несущественных задач (дел) по временному принципу Парето (соотношение 80 : 20). Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени (затрат) достигается 80 % результатов (выпуска). Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % от общего результата. Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат дела, а нужно приступать к вопросам сообразно с их значением и важностью. Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям A, B и C (метод ABC).

2. Установление однозначных приоритетов для существенных задач (дел) с помощью метода анализа ABC и уточнение в соответствии с ними задач дня. Анализ ABC основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

- важнейшие задачи (категория A) составляют примерно 15 % от всего количества задач и дел, которыми занят менеджер. Собственная значимость этих задач (в смысле достижения цели) – 65 %;
- важные задачи (категория B) составляют 20 % от всего объема задач, и их значимость – 20 %;
- менее важные, т. е. несрочные дела (категория C) составляют, напротив, 65 % от общего числа задач, и на их долю приходится 15 % значимости в достижении целей фирмы.

Согласно выводам метода ABC, рекомендуется за самые важные дела (группы A) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить бóльшую часть общего эффекта выполнения задач. На следующие по значимости задачи (группы B) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач (группы C) в целом дает небольшой итог.

3. Проверка скалькулированной потребности во времени и сокращение времени на выполнение всех дел (заданий) до необходимой величины.

4. Рассмотрение каждой задачи с точки зрения возможности ее перепоручения (делегирования) и рационализации.

Контроль и перенос несделанных дел. На практике не все задачи удается выполнить, не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Если одно и то же дело переносится многократно, то оно становится для менеджера обузой, и тогда существуют две возможности:

- решительно взяться за него и довести до конца;
- отказаться от решения данного вопроса, так как в ряде случаев проблема разрешается сама собой.

Недельный план должен содержать ряд требований, таких как:

- обеспечение эффективного взаимодействия менеджера с персоналом данной и внешних организаций;
- достаточная конкретность, но без лишней детализации;
- сбалансированность по затратам времени на отдельные виды деятельности;
- достаточная гибкость, допускающая в необходимых случаях перестройку в зависимости от конкретных условий;
- обеспечение личного рабочего времени менеджера.

В реальной обстановке возникают ситуации, приводящие к тем или иным отклонениям от планового графика. Требование гибкости как раз и означает возможность его перестройки в зависимости от конкретных условий.

4.5. Социальная ответственность и этика

Этика (от греч. *ethos* – обычай, нрав) – учение о морали, нравственности.

Мораль (от лат. *moralis*) – система этических ценностей, которые признаются человеком. Это важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – в семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

В бизнесе этика затрагивает вопросы социально ответственного поведения организации и множество вариантов поведения управляющих и управляемых. Между первыми и вторыми складываются определенные этические отношения. Речь идет о корпоративной этике, которая предусматривает неукоснительное соблюдение законов и норм

отношений организации с государством и средой, в которой она функционирует, т. е. приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Обеспечивая интересы организации, руководители не должны преступать то, что при рассмотрении со стороны воспринимается как недопустимое.

Этика в бизнесе соизмеряется, с одной стороны, такими экономическими показателями организации, как доходы, издержки производства и реализации, прибыль, а с другой – социальной ответственностью, т. е. обязательствами к другим людям как во внутренней среде организации, так и в обществе в целом.

Организацию можно рассматривать как производственную целостность, которая, эффективно используя свои ресурсы, выполняет экономическую функцию производства продукции и оказания услуг. При
этом обеспечиваются рабочие места для населения и доходы для предпринимателей. Исходя из этой точки зрения роль бизнеса заключается в использовании его энергии и ресурсов для получения прибыли.

Но организация одновременно является частью среды, состоящей из поставщиков, потребителей, средств информации, союзов и объединений людей, работников, собственников акций. Поэтому она находится в прямой зависимости от этой среды и должна наряду с обеспечением своих интересов удовлетворять ее интересы.

Таким образом, организации отвечают перед обществом за его состояние и благополучие, что требует от них направления части ресурсов и усилий по социальным каналам. Сферой ответственности организации являются защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, защита прав потребителей и т. п. Бизнес в этом случае выступает в роли фактора ответственности за развитие общества.

Существуют две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экологические цели. Согласно другой точке зрения, в дополнение к ответственности экологического характера организация обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее дея-

тельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом.

Социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, а эти изменения, в свою очередь, внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Различают юридическую и социальную ответственность.

Под *юридической ответственностью* понимается следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. Существуют сотни законов и нормативов, например, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках. Организация, подчиняющаяся всем этим законам, ведет себя юридически ответственным образом, однако она не обязательно будет считаться также и социально ответственной.

Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований или же сверх этих требований.

Некоторые зарубежные организации создают постоянные комитеты по этике из членов высшего звена управления или содержат должностное лицо, ведающее этикой бизнеса (менеджер по этике).

Соблюдению этических норм в бизнесе способствуют отчеты о социальном влиянии организации на внутреннюю и внешнюю среду. Озабоченность этикой бизнеса вынуждает организации проводить обучение своих работников этическому поведению.

Этика делового поведения в трудовом коллективе. Деловые отношения независимо от сферы, в которой они проявляются, неизбежно приобретают нравственно-психологическую окраску. Нормы деловой этики, с одной стороны, выражают существующие в обществе моральные принципы, с другой – включают нравственный аспект поведения людей.

Основу деловой этики составляет дисциплина, проявление которой можно рассматривать в двух ракурсах: внешнем и внутреннем. *Внешний* означает соблюдение работником распорядка рабочего дня, выполнение в срок заданий, соблюдение субординации, что можно считать формальным проявлением дисциплины. *Внутренний* ракурс – более глубокий, он подразумевает не только безупречное выполнение

служебных обязанностей, но и деятельность, продиктованную стремлением принести наибольший вклад своим трудом.

Для полной самоотдачи в работе важно удовлетворить нравственные потребности личности, возникающие в сфере деятельности, в профессиональном общении. Основными нравственными потребностями работников являются: возможность реального участия в управлении своим предприятием, удовлетворение стремлений творчески выразить себя, моральное и материальное вознаграждение за труд.

Эффективность управленческого взаимодействия обеспечивается в условиях, когда признается личное достоинство работников, а необходимость подчинения компенсируется возможностью реализации права личности на равное сотрудничество. Поэтому принципом взаимоотношений между руководителем и подчиненным является обеспечение права на нравственную автономию в пределах субординации. Соблюдение данного принципа позволяет сбалансировать акты подчинения и удовлетворение потребности личности в собственном участии в управленческой деятельности. Право личности на равное сотрудничество реализуется предоставлением возможности творческого подхода к выполнению порученного участка работы. В этой связи критерием эффективного управленческого взаимодействия выступает не столько добросовестное исполнение принятых решений, сколько готовность к преодолению возникающих производственных трудностей.

Различают следующие виды делового поведения:

- *инициативное:* личные интересы и потребности гармонируют с общественными, и это способствует проявлению творческого потенциала личности;

- *инертное:* возникает в ситуациях отсутствия соотношения между интересами личности и коллектива (администрации), что требует преодоления возникающих психологических барьеров путем повышения заинтересованности работника, не меняя организационных условий либо изменив последние;

- *инициативно-исполнительное:* интересы личные и общественно значимые не гармонируют, а только соотносятся; появляется поведение, основанное на чувстве долга, которое, однако, не способствует постоянной мобилизации творческой активности личности;

- *демонстративное* (*вызывающее*): возникает в условиях, при которых инициативное поведение не оценивается объективно и работ-

ник умышленно снижает свою деловую активность. Парадокс данной ситуации состоит в стремлении быть хуже в расчете на лучшее;

- *имитационное* (*поддельное*): скрывается недовольство работника, деловое поведение проявляется в формальном выполнении производственных функций.

Задача руководителей – стимулировать инициативное поведение подчиненных с учетом действующей системы норм поведения, основанной на таких принципах деловых отношений, как:

- *свобода высказываний и инициативы*;
- *солидарность,* при которой каждый работник должен чувствовать себя неотъемлемой, органической частицей всего коллектива;
- *информированность* на основе эффективно налаженных вертикальных и горизонтальных коммуникационных связей;
- *справедливость* в оценке подчиненных (для этого используется тонкий механизм оценивания);
- *признание* полезности труда, при котором трудовые достижения должны иметь адекватное вознаграждение;
- *уважение,* связанное с проявлением всех форм вежливости (деликатность, учтивость, любезность, корректность), в зависимости от конкретных обстоятельств и лиц, в отношении которых оно проявляется.

Важно не допускать серьезных ошибок менеджеров, которые могут появиться под влиянием негативных факторов, таких как: безоговорочное требование выполнить задание, некорректная форма служебных обращений, обилие регламентирующей информации, постоянная корректировка решений руководства, ограниченность полномочий для принятия собственных решений, отмена принятых решений вышестоящими уровнями руководства, обязательность множественных согласований вопросов, входящих в компетенцию нижестоящего подразделения, исполнителя, и др.

Выводы

1. Существует три класса управления: в неживой природе, в организмах, в обществе.

2. Управление – специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе кооперации и разделяющегося труда. Это обо-

собление является объективно необходимым условием развития общественного производства.

3. Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности организации, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов с применением функций и методов экономического механизма менеджмента.

4. Процесс менеджмента предполагает выделение таких функций, как: планирование, организация, координация, мотивация. Осуществляя эти функции, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых на производстве работников и получения результатов, соответствующих целям.

5. Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности в деятельности организации путем рационального управления производством и развития технологической базы, а также эффективности использования кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

6. Объектом менеджмента является организация, как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

7. Внутренние переменные − это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Эффективность деятельности организации определяется как внутренними факторами или внутренней средой организации, так и внешними факторами (по отношению к организации).

8. Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Генри Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он делит их на три больших класса: межличностные роли, информационные и роли по принятию решений.

9. Эффективность труда менеджера во многом зависит от соответствующих усилий по улучшению своей деятельности – самоменеджмента.

10. В бизнесе этика затрагивает вопросы социально ответственного поведения организации и множество вариантов поведения управляющих и управляемых. Этика в бизнесе соизмеряется, с одной стороны, такими экономическими показателями организации, как доходы, издержки производства и реализации, прибыль, а с другой – социальной ответственностью, т. е. обязательствами к другим людям, как во внутренней среде организации, так и в обществе в целом.

11. Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований или же сверх этих требований.

12. Виды делового поведения: инициативное, инертное, инициативно-исполнительное, демонстративное, имитационное. Задача руководителей – стимулировать инициативное поведение подчиненных с учетом действующей системы норм поведения.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоит различие управления и менеджмента?
2. Раскройте понятие менеджмента как типа рыночного управления.
3. Каковы цели и задачи современного менеджмента?
4. Перечислите особенности организаций как социально-экономических систем и объектов менеджмента.
5. Опишите факторы внешней среды организации и покажите их влияние на эффективность управления.
6. Перечислите факторы внутренней среды организации.
7. Раскройте роль менеджера в организации.
8. В чем состоят управленческие роли менеджера?
9. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
10. Какие функции менеджера в организации считаются главными и почему?
11. Что означает понятие «самоменеджмент»?

12. Почему необходим самоменеджмент?

13. Каковы главные направления рационализации использования рабочего времени руководителя?

14. Дайте определение социальной ответственности. Проведите различие между юридической и социальной ответственностью.

15. Каковы две точки зрения на проблемы социальной ответственности бизнеса?

16. Охарактеризуйте роль менеджера в сфере этических отношений в трудовом коллективе.

ГЛАВА 5. МЕТОДОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Основные категории менеджмента

Категория менеджмента представляет собой наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

В состав основных категорий менеджмента входят:

- объекты и субъекты,
- виды,
- функции,
- методы,
- принципы.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от вида её иерархического уровня и функциональной области деятельности.

Субъектами менеджмента выступают менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется:

- на руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определённых видов работ (администраторов).

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент. Общий, или генеральный, менеджмент состоит в управлении деятельностью организации в целом или её самостоятельных звеньев. Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определёнными сферами деятельности организации или её звеньев (направление, управление маркетингом, персоналом, финансовый менеджмент).

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию. В менеджменте используются как общие методы и приёмы (например, экспертизы, генерирование идей, оценки управленческих решений), применяемые во всех сферах деятельности, так и специальные, отражающие специфику определённой сферы (инновационный, финансовый и т. д.).

Сущность и классификация методов управления. *Методы управления* – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Воздействие методов управления на работников опосредовано мотивацией. В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Таким образом, использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также с экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощ-

рение за определенное количество и качество труда и применение санкций за его несоответствующее количество и недостаточное качество.

Организационно-распорядительные методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. В управлении эта мотивация играет весьма существенную роль. Она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжение руководителя обязательно для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций.

Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации. Эти методы охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль. К организационно-распорядительным методам на макроуровне можно отнести законодательные акты, которые регулируют права и обязанности объектов управления и создают рамочные условия для функционирования предприятий. Властная мотивация, заложенная в основу организационно-распорядительных методов, опирается на возможность принуждения.

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются *социально-психологические методы* управления. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но результаты весьма значительны.

Методы управления воздействуют обычно комплексно на все перечисленные виды мотивов, поэтому их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов.

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Теоретические положения науки «менеджмент» служат методологической базой управленческой практики. К научным основам менеджмента относят также его принципы.

Принципы управления − основные исходные положения, правила, которыми руководствуются управляющие органы. В них отражается действие объективных законов и практика управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента.

Принципы управления подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления. К ним можно отнести целенаправленность, иерархичность, сочетание централизации и децентрализации, единоначалие и коллегиальность, демократизацию, целостность, научную обоснованность и оптимизацию, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование.

Принцип целенаправленности предопределен сущностью программно-целевого управления и предполагает четкую постановку целей перед каждым предприятием и его каждым подразделением. При этом цель должна быть реальной, достижимой, определенной и предельно конкретной, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип иерархичности предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Ведущим принципом менеджмента выступает *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации* управления. При использовании этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения.

Принцип централизации основан на том, что управление осуществляется из одного центра. Подразделения лишены хозяйственной самостоятельности. Эта форма присуща небольшим компаниям, специализирующимся на выпуске одного вида продукции с ориентацией на местный или отечественный рынок.

Централизованная организационная фирма характеризуется:

- предпочтительностью функциональных служб перед службами подразделений;

- наличием множества функциональных служб;

- исследовательскими подразделениями в центральном аппарате;

- центральным отделом сбыта.

При децентрализованной форме управления производственные подразделения пользуются полной самостоятельностью и в сфере производства, и в сфере сбыта.

Единоначалие заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несёт одно лицо – директор, управляющий. Каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Это обеспечивает более высокую степень объективности и обоснованности решений.

Принцип демократизации управления. В современных условиях изменился подход к рабочему. У рабочего с высоким уровнем квалификации, образования и общей культуры возникает потребность участвовать в управлении и устанавливать партнёрские отношения между предпринимателем и рабочим.

Принцип целостности определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы. Этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.

Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий.

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать

компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Принцип дисциплины является неотъемлемым для управления, поскольку дисциплина должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина предполагает безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления.

Принцип стимулирования предполагает прежде всего мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное – в основном на психологическом воздействии на работников.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя отдельные принципы управления (целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину), так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Наряду с общими существуют, как уже отмечалось выше, частные принципы управления, которые имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления.

5.2. Общенаучные подходы к менеджменту

Процессный подход, впервые предложенный административной школой управления (20-е годы XX века), определяет менеджмент как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и как процесс, в котором деятельность направлена на достижение целей организации. Кроме этого с точки зрения данного подхода каждая управленческая функция представляет собой процесс. При этом подходе менеджмент рассматривается как циклический процесс разработки и реализации управленческих решений. Содержание данного процесса составляют взаимосвязанные между собой функции. Каждая

функция, в свою очередь, представляет собой последовательность процедур управления, составляющих технологию выполнения отдельных функций.

Функции менеджмента подразделяются на общие (основные) и специальные (специфические). Функции менеджмента, являющиеся составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации (назначение, формы собственности и т.д.), называются *общими.* В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию (рис. 4).

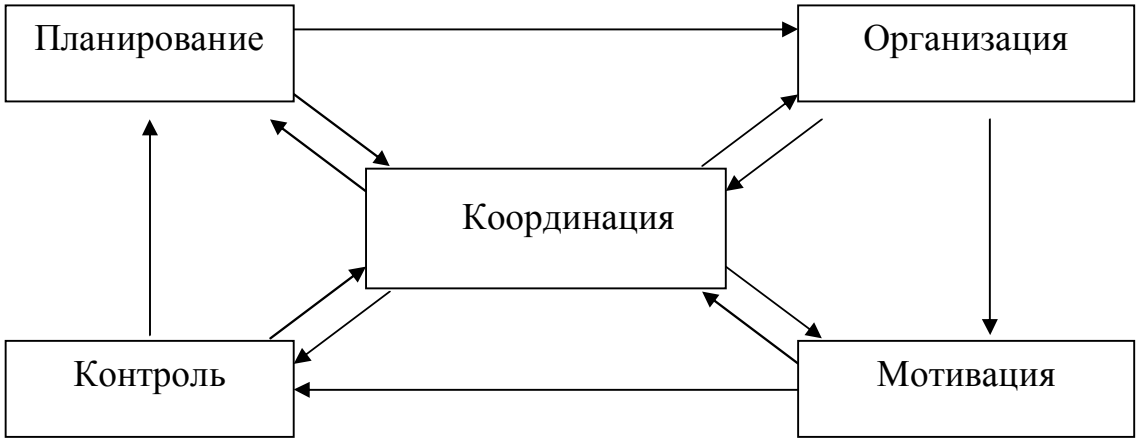


Рис. 4. Взаимосвязь функций менеджмента

Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов.

Организация – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы (персонал, материалы, оборудование, денежные средства и т.д.).

Мотивация – деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда, и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – функция, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

Координация – центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Ее главная задача – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними.

Специальные (специфические) функции управления воздействуют на отдельные стороны деятельности организации и реализуются в функциональных и целевых подсистемах (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование, управление технической подготовкой производства, организация производства, управление персоналом, управление организацией труда и заработной платы, организация финансовой деятельности и др.).

Функции управления имеют две общие характеристики: все они требуют *принятия решений,* и для всех необходима *коммуникация* (обмен информацией). Эти два процесса называют связующими (интеграционными) процессами в менеджменте.

Таким образом, процессный подход понимает менеджмент как простое одномерное взаимодействие людей в организации и не учитывает влияния внешней среды на управленческую деятельность.

Системный подход, появившийся в 50-е годы XX века, существует и в наши дни. Теория систем разрабатывалась и впервые применена в точных науках и технике. Однако ее использование в менеджменте в конце 50-х годов стало поворотным пунктом в развитии управленческой мысли и практического менеджмента. Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека.

Основные черты системного подхода:

− системный подход − форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем и относящаяся только к системам;

− иерархичность познания требует многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета – «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы – «вышестоящий» уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами – «нижестоящий» уровень;

− системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность

каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

В основе данного подхода лежит понятие системы.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Система представляет собой совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование с новым свойством, которым не обладает в отдельности ни один ее элемент.

Элемент – внутренняя исходная единица, функциональная часть системы, собственное строение которой не рассматривается, а учитываются лишь ее свойства, необходимые для построения и функционирования системы. «Элементарность» элемента состоит в том, что он есть предел членения данной системы, поскольку его внутреннее строение в данной системе игнорируется, и он выступает в ней в качестве такого явления, которое в философии характеризуют как *простое.* Хотя в иерархических системах элемент тоже может быть рассмотрен как система. А от части элемент отличает то, что слово «часть» указывает лишь на внутреннюю принадлежность чего-либо объекту, а слово «элемент» всегда обозначает функциональную единицу. *Всякий элемент − часть, но не всякая часть − элемент.*

Состав – полная совокупность элементов системы, взятая вне ее структуры, т.е. набор элементов.

Структура – отношения между элементами в системе, необходимые и достаточные для того, чтобы система достигла цели.

Функции – способы достижения цели, основанные на целесообразных свойствах системы.

Цель − это то, чего система должна достигнуть на основе своего функционирования. Целью может быть определенное состояние системы или иной продукт ее функционирования.

Системам присущи следующие признаки:

- сложность объекта и его целостность;
- способность делиться на подсистемы;
- способность быть элементом системы более высокого уровня;
- способность образовывать единство с внешней средой.

Все организации являются системами. Люди, будучи социальными компонентами организаций, вместе с другими внутренними компонентами составляют социотехнические системы (подсистемы) организации.

Системы бывают двух типов: открытые и закрытые. *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, и ее действия относительно независимы от окружающей ее среды.

Открытая система характеризуется постоянным взаимодействием с внешней средой. Объектами обмена с внешней средой являются энергия, информация, материалы и т.д. Эта система может адаптироваться к изменениям во внешней среде и должна это делать для обеспечения своего функционирования. Организации тоже являются открытыми системами, так как функционирование и выживание любой организации зависит от внешней среды. Организацию стало невозможно рассматривать как закрытую систему (в отличие от плановой экономики) в силу того, что ее деятельность уже нельзя отделить от взаимодействия с внешней средой.

Развитие системного подхода явилось поворотным моментом в развитии управленческой мысли. В упрощенном виде организацию можно представить как открытую систему (рис. 5).

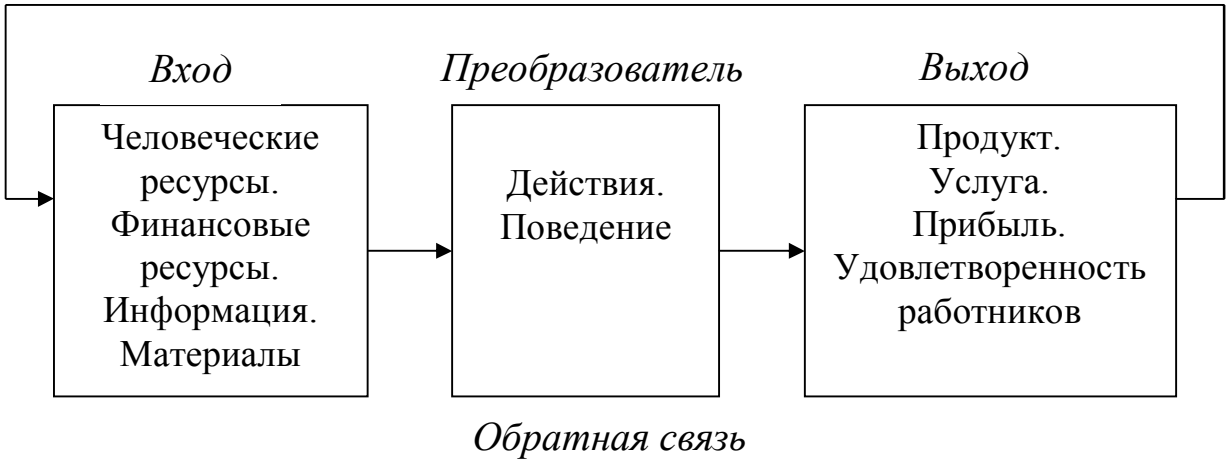


Рис. 5. Модель организации как открытой системы

В любой организации существует *система управления* – совокупность элементов (подсистем), объединенных информационными связями и процессами, направленными на достижение целей.

Система управления включает в себя подсистемы – управляемую (объект управления) и управляющую (субъект управления).

Объект управления – это та часть среды, на которую направлен конкретный управленческий процесс. Он обладает определенными

пространственными и временными границами, а также качественным содержанием.

Объектом управления в организации являются:

- люди, их социальное положение и взаимосвязи;
- деятельность в виде производства, планирования, контроля и т.д.;
- развитие самой организации, совершенствование ее структуры, системы управления и т.д.

Применение системного подхода к менеджменту помогает увидеть организацию в единстве составных ее частей, которые неразрывно связаны с внешней средой. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Он предполагает исследование объекта анализа как системы, включающей в себя составные компоненты (подсистемы), без которых невозможно функционирование объекта в целом.

В основе системного подхода лежит идея декомпозиции и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе взаимосвязей организации с внешней средой и принятии управленческих решений, обеспечивающих комплексный подход к ее функционированию и получению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов. Системный подход позволяет учитывать взаимосвязи между элементами системы (организации) и конкретными факторами внешней среды в их взаимосвязи.

Системный подход предусматривает:

1. Точное формулирование проблемы. Правильное и четкое формулирование проблемы и постановка задач во многом определяют успех работы по совершенствованию организации управления. При формулировке проблемы необходимо учитывать перспективные направления развития всех элементов внешней и внутренней среды организации. Также необходима информация, ее отсутствие, как показывает практика, снижает качество функционирования системы.

2. Определение системы организации управления с выделением в ней элементов и подсистем. Система рассматривается как целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики системы в целом.

3. При анализе исследуемого объекта выделяются части управляемая (объект управления) и управляющая (субъект управления). Каждая из них имеет свою структурную схему. Это позволит менеджеру определить оптимальную структуру объекта.

4. Обеспечение вариантности и комплексности решений по совершенствованию организации управления.

5. Системный подход:

- говорит руководителям, что организация является открытой системой, состоящей из множества взаимосвязанных элементов;
- определяет основные переменные, влияющие на процесс управления;
- дает возможность понять, какую стратегию должен принять руководитель, чтобы эффективно и результативно выполнить задачи организации и достичь цели.

Ситуационный подход в менеджменте. В конце 60-х годов прошлого века был разработан ситуационный подход, который внес большой вклад в развитие теории менеджмента.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в конкретное время. Из-за того что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Рассмотрение ситуации как важного явления не есть что-то новое в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, американский политолог Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» [34] и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г. американский психолог Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться.

Данный подход основан на предположении, что в менеджменте организации не существует лишь одного набора принципов, которые могут быть использованы во всех ситуациях, т.е. отвергаются любые универсальные принципы менеджмента. Поэтому каждая ситуация, в которой оказывается организация, должна анализироваться отдельно и управляться соответствующим образом.

Ситуационный подход использует возможности прямого приложения научных знаний к конкретным условиям и ситуациям, это способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

Суть ситуационного подхода заключается в том, что в каждом случае принятия решения управление должно концентрироваться на ситуационных различиях между организациями внутри их самих, выделяя значимые для данной ситуации конкретные ситуационные факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность деятельности конкретной организации.

Методология ситуационного подхода состоит в следующем:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. Например, предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но при сравнении прироста затрат с полученными выгодами видно, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ключевым элементом ситуационного подхода и алгоритма действия руководителя является правильная интерпретация конкретной ситуации, определение соответствующих ситуационных факторов и их влияния на успех или неудачу организации. Этот подход представляет собой наиболее удовлетворительную систему для эффективного управления организацией.

5.3. Экономические методы управления

Под экономическими методами управления понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятные условия работы и развития организации. Эти экономические рычаги и инструменты отражают социально-экономическую природу организаций и способствуют их развитию в условиях рынка.

Применение экономических методов на микроуровне имеет определенную специфику.

Механизм планирования на уровне предприятия предусматривает следующие направления практической деятельности:

• разработка планов-целей, которые представляют собой набор количественных и качественных показателей, характеризующих желаемое состояние предприятия через определенный период времени;

• разработка планов для повторяющихся ситуаций, которые исходят из стабильного состояния внутренней и внешней среды;

• разработка планов для решения специфических проблем (например, планы перепрофилирования предприятия, планы реконструкции, планы осуществления новых проектов).

Планирование предусматривает заблаговременное принятие решений. Оно устанавливает связь между существующим положением дел на предприятии и тем, которое должно быть достигнуто в будущем, что даст возможность реализовать предоставляющиеся возможности и свести к минимуму будущий риск.

Место планирования среди других методов управления определяется, во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно устанавливают содержание остальных функций управления, во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и намечаются средства достижения этих целей.

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия, является *коммерческий расчет.* Этот метод предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Коммерческий расчет использует такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование.

Каждый из перечисленных рычагов и инструментов имеет свои способы использования. Так, цены по структуре и уровню приспосабливаются к требованиям и условиям рынка. В отношении издержек производства наибольшее внимание уделяется снижению затрат за счет улучшения технологии, выпуска новой продукции, улучшения материально-технического снабжения, повышения производительности труда, экономии живого труда, накладных расходов. В области финансирования и кредитования заранее определяются источники финансирования и распределения капитала по производственным подразделениям, получение займов и кредитов на выгодных условиях.

На реализацию принципов коммерческого расчета оказывают влияние степень и масштабы экономических связей между предприятиями, вид деятельности предприятия, характер выпускаемой продукции. В настоящее время коммерческий расчет осуществляется, с одной стороны, в условиях централизации управления (первая особенность), а с другой – в условиях самостоятельности предприятий и их подразделений.

Коммерческий расчет превращается в метод реализации функций планирования и контроля путем подчинения всей хозяйственной деятельности организации задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. Возмещение всех расходов за счет

получаемых доходов и обеспечение устойчивой прибыли организации в целом предусматривается за счет снижения затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Финансовая политика любой фирмы в концентрированном виде отражает влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. Она затрагивает все стороны экономической деятельности – производственную, научно-техническую, материально-техническое снабжение, сбыт. Единая финансовая политика фирмы разрабатывается высшим руководством. В нее входит также определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями.

Финансовая политика включает:

- распределение и перераспределение прибыли;
- финансирование и кредитование различных подразделений;
- определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним.

Для финансов характерно комплексное использование экономических инструментов, хотя в конкретных условиях предпочтение отдается какому-то отдельному инструменту.

Через финансы обеспечиваются все подразделения необходимыми ресурсами. Их источниками выступают, с одной стороны, централизованные средства организации (фирмы), а с другой – привлеченные средства.

Внутренними источниками финансирования являются накопления амортизационных отчислений, нераспределенной прибыли.

Займы и кредиты – это внешние источники финансирования. Они могут быть получены от коммерческих банков, финансовых групп (фонды, агентства и т. п.), международных финансовых организаций, государственных организаций, которые или сами предоставляют средства или выступают гарантами кредитования. Источником внешнего финансирования является также продажа акций и формирование акционерного капитала.

Ведущим принципом финансирования служит самофинансирование, т. е. использование внутренних источников, которые создаются за счет ускоренной амортизации, накопления прибыли на специальном счете благодаря увеличению доли нераспределенной прибыли. На втором месте стоит использование заемных средств от коммерческих или международных банков, специальных региональных и международных инвестиционных организаций.

Применение экономических методов управления в целях индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется

при *оплате труда.* Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная оплата труда зависит от отработанного времени и определяется обычно фиксированной величиной в виде месячного оклада.

При *сдельной форме оплаты труда* вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для усиления заинтересованности персонала в результатах работы организации используется *премиальная система.* При этом размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязываются обычно с результатами работы, выраженными такими важнейшими экономическими показателями, как: объем произведенной продукции, объем товарооборота, размер полученной прибыли или дохода и т. п.

5.4. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Экономические методы управления оказывают сильное, но косвенное воздействие на систему производства и не охватывают всех сторон деятельности управляемого объекта. Для решения многих вопросов необходима организаторская и распорядительная деятельность, которая рассматривается как административные (организационно-распорядительные) методы управления.

Под ***административными методами управления*** понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем. Характерной особенностью является то, что *они оказывают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке.* Через них получают свое выражение функции экономических систем и должностных лиц всех уровней управления, которые предусмотрены правовыми актами, положениями и инструкциями.

Благодаря этим методам отношения между управляемой и управляющей системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения могут быть приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на четком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчи-

ненного, которые отражены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления.

Организационно-распорядительные методы способствуют, с одной стороны, оперативному воздействию на производственный процесс, а с другой – принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления. Среди различных классификаций этих методов наиболее приемлемо подразделение их на три группы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При *организационном регламентировании* определяются состав предприятия, функции его органов и должностных лиц. Оно основывается на законе о предприятиях, т. е. носит характер правового регулирования всей системы управления промышленными предприятиями. Сюда входит также ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Посредством организационного регламентирования разрабатываются организационная структура, положения о линейных, функциональных подразделениях и другие положения о структурных звеньях и отдельных лицах, т. е. должностное регламентирование, которое устанавливает штаты и разрабатывает инструкции.

Нормирование относится к менее жесткой форме организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормативы, т. е. границы по верхним и нижним пределам, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия.

Нормативами охвачены все сферы деятельности предприятия, поэтому их разрабатывается большое количество: качественно-технические, эксплуатационно-ремонтные, трудовые, финансово-кредитные, календарно-динамические, рентабельности, взаимоотношений с бюджетом, экономического стимулирования предприятия и материального поощрения, материально-снабженческие, организационно-управленческие и др. Все они в управлении производством используются комплексно.

Инструктирование – наиболее мягкий способ организационного воздействия, благодаря которому создаются условия для осуществления таких процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей, а вытекают из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Оно может иметь коллективную форму или форму индивидуальных контактов и реализуется посредством методических указаний, инструкций (должностные, рабочие).

Процесс управления не может осуществляться и без распорядительного воздействия, в результате которого перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры.

Методы распорядительного воздействия представляют собой административное воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, директив, указаний, резолюций.

Приказ – это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает: что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя.

Приказ должен быть надлежащим образом оформлен и соответствовать нормам административного права, иначе он не является правомерным в юридическом отношении.

Распоряжение – управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Директива – решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с политикой и миссией фирмы. Они рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

Указания – постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция – распоряжение руководителя, зафиксированное на документе.

Методы распорядительного воздействия должны осуществляться в ясной и краткой форме с учетом существующих этических норм.

Приказы и распоряжения могут быть трех видов: с обязательным выполнением указаний в предписанный срок; определяющие действие в конкретной ситуации или при стечении определенных обстоятельств; информационные, устанавливающие предпочтительный порядок действий в различных ситуациях. Устное указание как форма воздействия применяется всеми руководителями, но чаще всего руководителями низовых звеньев.

Важное условие эффективности распорядительного воздействия – тесное взаимодействие с организационным и строгий контроль за распорядительным воздействием. В ходе выполнения приказа или распоряжения может возникнуть необходимость в корректирующем воздействии, которое может быть произведено только после контроля за выполнением ранее отданного.

Контроль и проверка исполнения – важные составные части любого управленческого акта. Однако опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию, тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы. Организационно-распорядительные методы управления играют большую роль в управленческой деятельности руководителей всех уровней, поэтому овладение ими и их правильное применение – важное условие эффективности управления производством.

Дисциплинарные методы предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности за определенную работу.

За нарушение трудовой дисциплины, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

Однако не следует забывать, что в силу своего карающего характера дисциплинарные методы управления относятся к сфере отрицательного, или негативного, стимулирования. Злоупотребление указанными методами и их неоправданное применение может вызвать ответную и не всегда позитивную реакцию персонала.

5.5. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики групп и коллективов.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области управления персоналом.

Социальные методы. В условиях научно-технической революции требуется творческий подход к решению экономических задач, поэтому возникает необходимость создания таких производственных отношений между коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализовываться. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический климат выступают важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

Коллектив – это социальная группа, обязательными условиями для существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку. Он управляется руководителем, интересы которого едины с интересами его членов.

Особенность производственного коллектива состоит в том, что он не только создает материальные и духовные блага, но и приобщается к социальной и культурной жизни. Для него характерен ряд признаков, важнейший из которых – единство целей. Первостепенная цель – выполнение производственного задания. По мере того как в коллективе начинают складываться отношения (инициатива, субординация, дисциплина), ставятся другие цели.

Все эти цели вытекают из общественных интересов. Таким образом, создается единая воля коллектива, с нарушением которой возникают конфликтные ситуации и, как их следствие, деформация и распад коллектива.

Немаловажный признак производственного коллектива – единство моральных взглядов подавляющего большинства, а в сформированном коллективе – всех работающих, что предотвращает антагонистические противоречия во взглядах и сглаживает напряженность борьбы мнений в оценке общественных событий. Неотъемлемым признаком коллектива является управление, без которого он не может существовать, так как любой труд требует организации, планирова-

ния, регулирования и координации. Деятельность каждого его члена подчиняется общим интересам.

Трудовому коллективу свойственны черты демократизма, благодаря которому активизируются потенциальные возможности каждой личности, а следовательно, и всех работников. Так рождается коллективное решение. Производственный коллектив немыслим без дисциплины, под которой понимается обязательное подчинение всех его членов определенному распорядку, соответствующему сложившимся в обществе нормам права и морали, а также требованиям той или иной организации. Как социальная категория она представляет собой форму общественной связи между людьми. На основе соблюдения правил члены коллектива согласовывают свои действия во времени и пространстве. Правильно выбранный режим работы, справедливые требования к ее исполнителю способствуют единению коллектива, а следовательно, его мобилизации на выполнение производственных заданий.

Специальные методы управления – это управление социальными процессами на базе познания объективных законов развития общества и социологических исследований, позволяющих собирать информацию о производственных коллективах.

Исследованию подлежат условия труда, квалификация и профессиональный уровень работников, заболеваемость и производственный травматизм, степень удовлетворения потребностей физического и духовного развития членов коллектива за счет общественных фондов и др.

Существуют различные методы сбора социальной информации, которые в целом дают возможность обеспечить ее полноту, достоверность, объективность и своевременность. К ним относятся интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, социальный эксперимент.

Интервьюирование – широко используемый метод получения социальной информации при оперативном управлении коллективом. Интервьюирование проводится в двух формах: стандартизированной и нестандартизированной. В первом случае оно осуществляется по заранее подготовленным целенаправленным вопросам, во втором – допускаются вариации и импровизации со стороны опрашиваемого. Объективность ответов во многом зависит от обстановки и личного обаяния опрашиваемого, поэтому заранее следует предусмотреть не только вопросы, но и манеру проведения беседы.

Анкетирование применяется в случае необходимости сбора массовой информации о групповых и межличностных отношениях в трудовом коллективе при помощи опросных листов – анкет. Вопросы должны быть четко сформулированы, понятны. Анкеты могут быть открытыми и закрытыми. В открытых анкетах даются развернутые и подробные ответы, в закрытых – предлагается перечень возможных ответов, из которых опрашиваемый выбирает один, соответствующий его точке зрения.

Анализу могут подвергаться плановые и отчетные документы о производственном процессе, производительности труда, конечных результатах работы, а также документы общественных организаций, стенная и многотиражная печать, личные дела работников, наградные и другие документы, относящиеся к деятельности коллектива или каждого его члена.

Структурные карты – метод, позволяющий при помощи социограмм изучить общественные отношения между членами трудового коллектива. На графике можно отображать такие психологические элементы, как симпатия, антипатия, предпочтение, лидерство, неприязнь.

Эксперимент – метод, основанный на создании специальных условий для работы коллектива или на наблюдении за ним в производственной деятельности. В первом случае он носит название лабораторного, во втором – естественного. Следующий этап – обработка и анализ социальной информации, её группировка по различным признакам.

Социологическое исследование на промышленных предприятиях проводится, как правило, подготовленными специалистами – социологами. Методы социального регулирования направлены на повышение производственной активности – обмен опытом, распространение починов, новаторство, воспитание, убеждение, проведение различных праздников, чествований, торжественных вечеров, конкурсов и т. д.

Методы социального нормирования предполагают установление норм морали и этики поведения в трудовом коллективе. Они принимают конкретное выражение в правилах внутреннего распорядка, уставах общественных организаций, правилах производственного этикета.

Методы морального стимулирования предусматривают моральное стимулирование коллективов и личности:

• коллективов – за выполнение и перевыполнение плановых заданий (награждение почетными званиями, орденами, медалями, присвоение почетных званий);

• личности – за достижение высоких трудовых показателей (благодарности, грамоты, занесение на Доску почета, награждение вымпелами, знаками почета, медалями, орденами).

Цель социального планирования – прогрессивное изменение структуры работающих, улучшение условий работы и формирование сознательного отношения к труду, повышение общеобразовательного уровня работников и их роли в управлении производством, эстетическое развитие личности. Помимо сферы трудовой деятельности социальное планирование охватывает область общественного сознания и общественную активность членов коллектива.

Социальное планирование должно быть тесно связано с технико-экономическим планированием. Показатели плана социального развития должны быть обязательно согласованы с планом технического развития производства и повышения его эффективности, внедрением прогрессивной технологии, планом по труду и заработной плате.

Психологические методы представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. Деятельность человека основывается на мысленном восприятии окружающего мира, в результате которого создаются определенные эмоции (положительные и отрицательные) как продукт функционирования головного мозга. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой – на результаты деятельности всего коллектива. Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем комплектования малых групп, гуманизации труда, мотивизации, профессионального отбора и обучения работников.

Комплектованию малых групп должны предшествовать специальные исследования психологической совместимости работников, выявление их симпатий и антипатий. Методы гуманизации труда предполагают исследование психологического влияния на работников цвета, музыки, монотонности и др. Мотивизация – психологическое побуждение к труду, вызванное интересом, удовлетворенностью. Мотивов к труду может быть много, но наиболее существенными являются со-

держание трудовой деятельности, заработная плата и возможность продвижения по работе.

Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т.п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменять их, вызывать внутреннюю заинтересованность в трудовой деятельности. Руководитель должен также постоянно заниматься профессиональным отбором и обучением кадров, уделять большое внимание соответствию психологических качеств предстоящей работе.

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главная особенность этих методов заключается в том, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование – новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результаты психологического планирования – это:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание – это способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение – психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение – крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение – прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со сла-

бой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и служит эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет – психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Психологические методы нужно применять только в комплексе с организационными, экономическими и социальными методами, что дает возможность добиться оптимальной работы системы управления.

Выводы

1. Категория менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией. Состав основных категорий менеджмента: объекты и субъекты, виды, функции, методы, принципы.

2. Принципы управления – основные исходные положения, правила, которыми руководствуются управляющие органы. В них отражаются действие объективных законов и практика управления, а также определяются требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента.

3. Процессный подход, впервые предложенный административной школой управления (20-е годы XX века), определяет менеджмент как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и как процесс, в котором деятельность направлена на достижение целей организации.

4. Применение системного подхода к менеджменту помогает увидеть организацию в единстве составных ее частей, которые неразрывно связаны с внешней средой. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению.

5. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуационный подход использует возможности прямого приложения научных знаний к конкретным условиям и ситуациям, это способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

6. Под экономическими методами управления понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятные условия работы и развития организации.

7. Под административными методами управления понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем.

8. Социальные методы подразумевают создание таких производственных отношений между коллективом и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализовываться. Деловая, творческая обстановка и здоровый социально-психологический климат являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

9. Психологические методы представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные категории менеджмента и управления?
2. Каковы главные принципы управления?
3. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
4. Охарактеризуйте процессный подход к менеджменту.
5. Перечислите основные черты системного подхода.
6. Что такое система?
7. Охарактеризуйте ситуационный подход к менеджменту.
8. Раскройте сущность экономических методов управления.
9. Какие приемы финансового менеджмента широко используются на уровне предприятия?
10. В чем сущность коммерческого расчета?
11. Почему необходимо использовать организационно-распорядительные методы управления?
12. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
13. Какие методы распорядительного воздействия используются в управлении?
14. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?
15. Перечислите методы сбора социальной информации.
16. Раскройте сущность психологических методов управления.
17. Перечислите способы психологического воздействия.

РАЗДЕЛ Б. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

1.1. Циклический процесс формирования научной теории

Трудно переоценить роль организаций в жизни общества, поскольку вся жизнь человека протекает в рамках различных организаций. Последние являются элементом общественных систем, в которых живут люди, и представляют собой самую распространенную форму их взаимодействия.

Организация не может существовать без общества, но и общество не может существовать без организаций. Чем отчетливее организация осознает себя элементом общества, тем лучше цели организации согласуются с глобальными целями общественного развития, тем перспективнее и жизнеспособнее данная организация. Между организациями должна существовать отлаженная система взаимодействия. Таким образом, общество можно рассматривать как сложную систему взаимодействующих между собой организаций.

Вместе с тем каждая организация сама по себе является сложной системой, состоящей из отдельных элементов, звеньев и подсистем. Она осуществляет самостоятельную деятельность, планирует ее, вырабатывает стратегию и тактику своего поведения, имеет свои цели и интересы. Внутри организации существуют функциональные подразделения с налаженным взаимодействием. В ней создается определенный социальный микроклимат, регулируемый системой управления организацией.

Деятельность организаций сложна и многообразна. Любая организация имеет свое собственное лицо и свой неповторимый стиль поведения. Уникальность организации – важнейший фактор ее выживания.

Организации – явление живое и подвижное, в них люди вступают в разные отношения: личные, производственные, официальные, неофициальные, поэтому их относят к динамически развивающимся, управляемым системам с целенаправленным действием. Деятельность организаций регламентируется законами, которые отражают специфику социальных организационных структур и их обособленность от естественных образований окружающего мира.

Социальная организация как общественный институт характеризуется различными способами упорядочивания и регулирования деятельности людей и групп, которые должны быть всесторонне изучены и систематизированы. С этой целью в ряду организационных наук выделилась самостоятельная дисциплина – теория организации.

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

Развитие любой науки проходит опробованные в мировой практике этапы, которые включают:

1) наблюдение за процессами и попытку их анализа с помощью методов, разработанных другими науками;

2) систематизацию и формализацию наблюдаемых процессов, составление их типологии;

3) формирование простых методик объяснения происходящих процессов и их оценки (крестьянский подход);

4) разработку прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов (объяснения и прогнозирования);

5) накопление и обобщение знаний, создание теоретических основ науки (принципы, зависимости, законы и закономерности, тенденции);

6) создание методологии исследования процессов заданной типологии, разработку технологий;

7) практическое применение разработанных методик;

8) накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и разработанных на ее базе практических методик; постоянную корректировку этих методик.

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами: дифференциацией и интеграцией знаний. *Дифференциация* – это поиск своей ниши (своего объекта исследования) для проведения углубленных исследований. *Интеграция* основана на стремлении исследовать

проблему с разных сторон, формировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом.

Ученые, занимающиеся теорией организации, выделяют три ступени ее развития:

1. Создание локальной области исследования и доведения теории организации до уровня развития экономики, психологии и других сопутствующих наук.

2. Объединение усилий сопутствующих наук по системному развитию теории организации.

3. Выделение из сопутствующих наук и развитие своего собственного предмета исследования.

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. В настоящее время, в основном, оперируют качественными измерениями: хороший, плохой; высокий, средний, низкий; большой, маленький; эффективный, неэффективный (например, организация обладает высоким научным потенциалом).

Из числа эффективных методов исследования в теории организации могут использоваться дедукция и индукция. *Дедукция* предусматривает исследования путем перехода от общего к частному. Сначала создается теория или методология, а затем объясняются или предсказываются единичные или групповые события.

Индукция предусматривает исследования путем перехода от частного к общему. Вначале собирается обширный материал, затем на его базе создается теория, которая может объяснить любые происходящие события из имеющейся типологии данных. Например, по результатам большого количества собранных материалов в зависимости от характера отношений между работниками и эффективностью их труда была создана весьма эффективная теория коммуникаций, включающая пять уровней отношений: полная поддержка, различие, поляризация, столкновение и антагонизм. Каждый метод опирается на комплекс эмпирических гипотез (предположений).

1.2. Место теории организации в структуре управленческих наук

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из ***социологии*** – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах.

Социология, в свою очередь, выделилась из ***философии*** – науки о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированных на выработку обобщенной системы взглядов на отношения человека с окружающим его миром.

Методологические основы теории организации опираются на исследования в области *социологии труда*.

Оценивая роль личности в коллективе и поведение индивидуумов в процессе организационной деятельности, теория организации во многом опирается на ***психологию*** – науку о законах формирования и функционирования психического отражения индивидуумом объективной реальности в деятельности человека.

Особенно значителен вклад *социальной психологии*, которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп.

Не менее значителен вклад в организационную науку ***кибернетики*** (от греч. *kybernetike* – искусство управления) – науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

Позже появилось самостоятельное направление кибернетики – ***экономическая кибернетика***, объединяющая целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы, таких как: *системный анализ, теория экономической информации, теория управляющих систем в экономике, теория экономико-математического моделирования, эконометрика*.

Управление организацией – это не что иное, как процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение – новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается. Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация. Этим объясняется неразрывная связь теории организации с ***информатикой*** – отраслью науки, изучающей проблемы научно-технической информации.

В теории организации широко используются методы, подходы и достижения многих других классических научных дисциплин: математики, теории вероятностей, статистики, логики, теории игр, теории графов, теории матриц.

Необходимо также отметить непосредственную связь теории организации с целым рядом смежных дисциплин, изучаемых в рамках специализации «менеджмент организации». Это *организационное поведение, управление персоналом, исследование систем управления, разработка управленческих решений, стратегический, банковский, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление, маркетинг, логистика* и др.

Таким образом, теория организации изучает принципы, законы и закономерности для организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур: компаний, фирм, цехов, отделов и т. п. Теория организации является одной из серии управленческих наук, основой которой служит теория управления (рис. 6).

Все управленческие аспекты (планирование, организация, координация, активизация, контроль, информирование) так или иначе рассматриваются всеми управленческими дисциплинами, но приоритетным считается какой-то один из них. Так, в теории организации основное внимание уделяется изучению организационных процессов, что определяет предмет данной научной дисциплины.

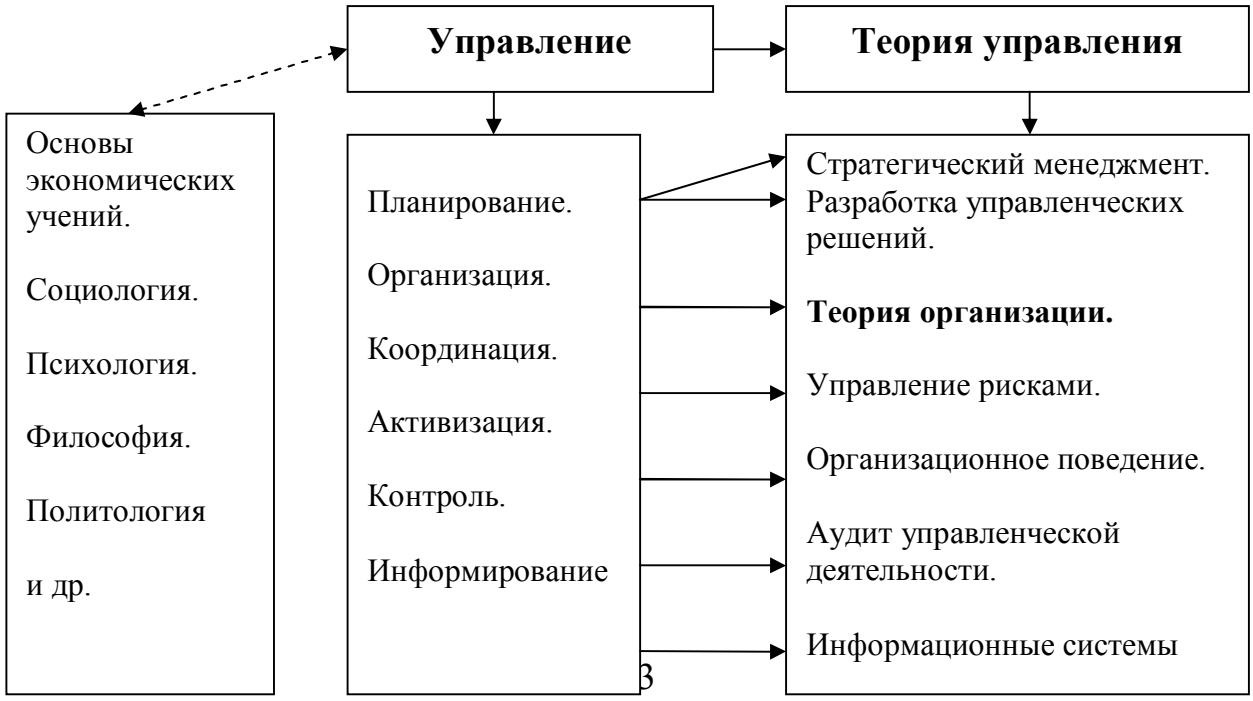


Рис. 6. Теория организации в системе управленческих наук

Теория организации, обособившись, сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на законодательно-правовую базу (рис. 7).

Рис. 7. Связь теории организации с другими науками

Диалектика развития любой науки как процесс включает следующие этапы: живое созерцание – абстрактное мышление – практическое применение.

Объектом изучения теории организации является организация в целом и ее основные части − «макроуровень», сфокусированный на условиях и предпосылках поведения организации, ее общей эффективности, имеющихся возможностях для адаптации и достижения целей. Эта дисциплина имеет как описательный, так и нормативный аспекты. Она описывает, как организации фактически устроены структурно, и предлагает, как они могут быть созданы для эффективного функционирования.

1.3. Общие понятия теории организации

Термин «организация» (от лат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю) имеет несколько различных смысловых толкований:

1) Организация – важное свойство системы, ее характеристика означает внутреннюю упорядоченность, согласованность частей системы, обусловленную ее строением.

2) Организация – функция управления, представляющая собой процесс, суть которого заключается в координации действий отдельных элементов системы.

3) Организация – совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимодействий между частями целого.

4) Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности, социальная группа.

5) Организация – общефилософское толкование, предполагающее одну из высших форм существования материи.

В широком смысле *под организацией* имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

В узком смысле *под организацией* понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой, заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

Группа людей может считаться организацией, если выполняются следующие требования:

− наличие не менее двух человек, считающих себя частью этой группы;

− наличие хотя бы одной цели, общей для всех членов этой группы;

− наличие какой-либо деятельности, намеренно осуществляемой членами группы для достижения общей цели.

Отсюда вытекают ***основные признаки организации***:

1) организация – это объединение людей;

2) организации создаются и существуют для достижения общей цели;

3) необходимым условием достижения общих целей в организации является совместная деятельность, которая осуществляется в раз-

личных формах взаимодействия. Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и ряда других факторов;

4) организация имеет конкретные границы, позволяющие ей существовать автономно. Границы определяются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, материальными ресурсами и т.п.

Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и развивают свою деятельность. Миссия – понятие неоднозначное. Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности. Она выпускает продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т.д.

Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- цели организации (выживание, рост, доходность);
- технологию (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (источники силы, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
- внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

По мнению одного из крупнейших специалистов в области управления середины XX века Честера Бернарда, людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои способности, что делает их более сильными в борьбе за выживание. Без объединения в организации, самой примитивной из которых было, видимо, первобытное стадо, человеческий род не смог бы выжить и создать цивилизацию.

Организация использует возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов наличия определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дис-

циплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

Главным признаком организации считается наличие цели, к достижению которой стремятся её члены. Общая цель организации служит фундаментом для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР (научно-исследовательские разработки), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации (табл. 3).

Таблица 3

Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех видов продукции
НИР	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции, используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации
Финансы	Сохранить и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

Другим признаком организации является её обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

1.4. Социальная организация

Основываясь на признаках организации, можно сказать, что ***организация как социальная система*** представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую (существующую) для достижения общей цели (целей), или организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Эти определения относятся к формальным организациям. Существуют также неформальные организации, главное отличие которых от формальных заключается в спонтанности их формирования.

Но социальную организацию можно определить и так: социальная организация − это непрерывная система дифференцированных и координируемых видов человеческой деятельности, заключающейся в использовании, преобразовании и объединении специфической совокупности трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных и природных ресурсов в некоторое уникальное, решающее проблемы целое. Функция этого целого состоит в удовлетворении частных потребностей человека путем взаимодействия с другими системами, включающими разные виды человеческой деятельности и ресурсы в их конкретном окружении.

Очевидно сходство между определением социальной, т.е. человеческой, организации и открытой системы с нечетко выраженной структурой, потому что открытой называют систему, постоянно осуществляющую обмен веществом, энергией и информацией со средой.

Поведение организации, в противоположность поведению личности, характеризуется большей четкостью, предсказуемостью и стабильностью. Только ориентируя личность на выполнение общих целей, организация способна достичь их.

Существуют две противоречащие друг другу точки зрения относительно природы организации. Для одной из них характерен рациональный, или целевой, подход к анализу природы организации. Эта точка зрения высказана в традиционной литературе по методам управления, где организацию рассматривают как рациональное средство достижения определенных целей. Это механистическая точка зрения; каждый функциональный элемент организации интегрирован в ней так, чтобы наиболее эффективно достигались общие цели.

С другой стороны, существует подход к организации как к естественной системе. Данный подход заостряет внимание на таких свойствах, процессах и механизмах адаптации организации, которые делают

ее динамической, деятельной единицей. Эта точка зрения, в основном, ориентирована на открытую модель, которая подразумевает, что организация встречается с неопределенностью различной степени и должна развивать средства приспособления к изменяющейся среде. Во многих современных работах по проблемам организации в качестве основы для анализа используется такой подход к организации.

Человеческие организации имеют многообразные формы: предельно четкие военные организации, предпринимательские и политические организации, добровольные ассоциации вроде спортивных федераций и другие формы организации общественной деятельности.

Одна из характерных особенностей современного общества состоит в увеличении размеров и сложности организации. По мере того как человек создавал свои все более сложные культурные, технические и общественные институты, усложнялись и организационные отношения. Развитие современной организации можно представить себе, например, сравнив добровольные, стихийно возникавшие и не оформленные организационно дворовые футбольные команды прошлого с современными высокоорганизованными командами Федерации футбола, с их четкой организационной структурой и предсказуемым поведением.

Во взаимоотношениях людей внутри организации существует иерархия − принцип структурной организации сложных многоуровневых систем, состоящий в упорядочении взаимодействий между уровнями от высшего к низшему. Каждый из двух или более уровней выступает как управляющий по отношению ко всем нижележащим и как управляемый, подчиненный по отношению к вышележащим. В иерархически построенной системе каждый уровень специализируется на выполнении определенного круга функций, причем на более высоких уровнях иерархии преимущественно осуществляются функции согласования, интеграции.

Иерархия в организации систем необходима, так как управление в них связано с получением, переработкой и использованием больших массивов информации. На нижних уровнях используется конкретная, охватывающая лишь отдельные стороны функционирования системы, информация, а на более высокие уровни поступает обобщенная информация, характеризующая условия существования всей системы, и принимаются решения, относящиеся к системе в целом.

Относительно простым примером взаимоотношений внутри организации может служить университет. Прежде всего, существует организация или система, характеризующая университет в целом. Внутри него есть отдельные институты или факультеты. Следующий уровень организации строится вокруг учебных групп и кафедр, т.е. соответствует преподаваемым дисциплинам. Помимо этих аспектов университетской жизни действуют и другие формы организации − профсоюзы или общества по интересам. Далее на эти системы накладывается еще система обслуживания. Существует, наконец, большое разнообразие организационных взаимоотношений внутри университетской системы в рамках различных объединений выпускников или других групп по интересам. Рассматриваемый в целом университет представляет собой сложную систему подразделений, имеющих разнообразные цели, выполняющих множество функций и требующих постоянного руководства для оптимизации общих целей университета.

Аналогичные иерархические построения справедливы для большинства организационных систем, и каждую из них нельзя рассматривать как изолированную в себе сущность; они составляют только часть еще более крупных сложных систем.

Современное представление о создании организаций как целенаправленных объединений людей выдвигает на первый план проблему ***мотивации.***

Исходным моментом, побуждающим людей объединяться в организации, является весьма распространенное представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов как с точки зрения отдельной личности, так и сообщества в целом. Важно, чтобы каждый член коллектива делал все от него зависящее для достижения общей цели организации. Поэтому разработке системы мотиваций, как побудительных причин трудового поведения персонала, в менеджменте уделяется особое внимание. С этой целью создается система стимулов, ориентирующих человека на выбор определенных форм деятельности, необходимых для достижения целей организации.

Прежде всего, следует выяснить потребности и мотивы, которыми руководствуется человек, когда приходит трудиться в данную организацию. Необходимо также понять, каких вознаграждений он ждет за свою работу, и оценить, заслуживает ли он этих вознаграждений или нет. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно условно разделить на две группы:

1) достижение общих целей через достижение индивидуальных целей;

2) достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.

Первый тип мотивации характерен для организаций делового типа: фирм, предприятий, финансовых учреждений и т.д. Человек, который устраивается на работу, будет трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей в зарплате, человеческом общении, в реализации своих способностей, продвижении по служебной лестнице и признании со стороны коллег. Он решает свои собственные проблемы, для него это − главное. При правильной организации труда суммарные усилия всех сотрудников предприятия приведут к успешному достижению общей цели, приносящей доход предприятию при одновременном решении социально значимых задач. В данном случае – это обеспечение населения необходимыми товарами и услугами.

Второй тип мотивации свойствен организациям общественного типа: партиям, союзам и т.д. Работники предприятий создают профсоюзы для борьбы за свои права. Единомышленники объединяются в партии и решают определенные общественно значимые проблемы. Создаются всевозможные союзы и клубы по интересам. Организуются самостоятельные творческие коллективы. Наиболее активные члены общества бескорыстно заботятся об охране окружающей среды.

Современный менеджер должен руководствоваться одновременно двумя типами мотиваций. В данном случае можно говорить только о преобладании одного из двух типов мотивации в его поведенческой ориентации. Какой из них будет основным, зависит от вида организации, особенностей ее работы и личных качеств менеджера. Более того, менеджер должен разработать систему мероприятий, побуждающих к сознательному труду членов коллектива, находящихся в его подчинении.

Таким образом, организация успешно развивается только в том случае, когда достижение общих целей осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех членов коллектива и когда достижение личных целей осуществляется с учетом интересов всей организации.

1.5. Предмет и задачи теории организации

Предметом теории организации являются организационные отношения между объектами как по горизонтали, так и по вертикали. К организационным объектам относятся люди и образования, в которых они функционируют, в том числе: страны мирового содружества, организации России (концерны, банки, фирмы и т.д.), структурные подразделения организаций (управления, отделы), первичные образования (группы).

Рассматриваются структурные и процессорные организационные отношения при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов.

Структурные отношения включают: воздействия, взаимодействия и противодействия. *Процессорные отношения* могут быть: массовые, групповые и единичные, равенства и подчинения, зависимые, частично зависимые и независимые, постоянные и случайные, последовательные и параллельные, непрерывные и дискретные, меж- и внутриорганизационные, по поводу управления, экономики, политики, права и др.

Воздействие – это однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, совета, просьбы одного объекта (субъекта) организационных отношений другому. Например, заказчик выдает работу исполнителю – воздействие, направленное от субъекта к объекту; бригадир просит начальника цеха выделить ему дополнительные ресурсы – воздействие, направленное от объекта к субъекту; студент приглашает своих однокурсников прийти к нему на свадьбу – воздействие, направленное от объекта к объекту.

Взаимодействие – долговременная положительная реакция со стороны объекта управления (подчиненного) на воздействие субъекта управления.

Противодействие – долговременная отрицательная реакция объекта управления на воздействие субъекта управления.

Организационные отношения подлежат регламентации, в основе которой – принятый или установленный порядок нахождения объекта во времени и в пространстве.

Таким образом, теория организации представляет собой научную организацию предприятий, а предмет ее изучения – формальная организация.

Задачи дисциплины «Теория организации» можно сформулировать следующим образом:

- определение природы и сущности организации как экономической структурной единицы, ее основных признаков и характеристик;
- изучение принципов и закономерностей функционирования и развития формальной организации;
- ознакомление с основами классификации организаций и с особенностями основных типов организаций;
- изучение основ организационного проектирования, т.е. построения организационных систем;
- анализ внешних факторов и внутренних составляющих формальной организации;
- изучение тенденций развития современных организационных форм и их взаимодействия.

Аспекты изучения организации составляют:

1) строение организации – изучение целей, иерархии, состава, структуры;

2) функционирование организации – типы организационных отношений, поведение индивидов, процесс принятия решений;

3) управление в организации – взаимодействие подчиненных и руководителей, стили руководства;

4) развитие организации – проектирование и создание новых организаций, тенденции развития, инновации (нововведения).

Таким образом, при изучении дисциплины «Теория организации» можно использовать подход, предполагающий рассмотрение триединства понятия «организация»:

- *организация как объект (явление)* – искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции (в таком понимании слово «организация» относится к сложным формациям, таким как предприятия, фирмы, банки, органы власти, учреждения, добровольные союзы и т.д.);

- *организация как процесс (управления)* – совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования (в этом смысле организация представляет собой процесс управления деятельностью людей, т.е. организовывание);

- *организация как воздействие (действие, налаживание чего-либо)* – упорядочивание или налаживание действий какого-либо объекта (применительно к предприятию речь может идти о разработках схемы организационной структуры или организационном проектировании).

В теории организации используются все три смысла термина «организация», поскольку речь идет и об организациях как управляемых объектах, и об организационной деятельности, связанной с управлением коллективом, и о проектировании организаций с разработкой их организационных структур. Поэтому теорию организации можно считать самостоятельной концепцией современного менеджмента.

Выводы

1. Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

2. Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур: компаний, фирм, цехов, отделов и т. п.

3. Основные признаки организации:

1) организация – это объединение людей;

2) организации создаются и существуют для достижения общей цели;

3) совместная деятельность, которая осуществляется в различных формах взаимодействия;

4) организация имеет конкретные границы, позволяющие ей существовать автономно.

4. Организация как социальная система представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую (существующую) для достижения общей цели (целей), или организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

5. Теория организации представляет собой научную организацию предприятий, а ее предметом изучения является формальная организация.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой организация?

2. Дайте определение теории организации как науки.

3. Перечислите этапы формирования теории организации как самостоятельной дисциплины.

4. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?

5. Какая связь существует между организацией и обществом?

6. Может ли существовать организация без общества и общество без организаций?

7. Каковы особенности работы организаций в условиях формирования новых рыночных отношений в России?

8. Охарактеризуйте основные признаки организации.

9. Что такое социальная организация?

10. Что заставляет людей объединяться в организации?

11. Каковы мотивы создания организации?

12. Что является предметом дисциплины «Теория организации» и каковы ее основные задачи?

13. Почему теорию организации можно считать концепцией современного менеджмента?

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

2.1. Историческое развитие организационной науки

Выбор наилучшей формы организационной деятельности и связанные с этим организационные проблемы волновали людей на протяжении всей истории существования человечества.

Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. Первые советы по управлению ученые обнаружили в хозяйственных и административных клинописных текстах шумеров, живших в период с 29 – 28 вв. по 3 – 1 вв. до н.э. в Южном Двуречье. Дошедшие до нас письменные источники Шумера, исследованные американским

профессором С.Н. Крамером, отражают социально-экономическое положение в Междуречье по меньшей мере за 3000 лет до н.э.

Советы по управлению можно найти в трудах ученых Древнего Египта. Например «Поучения» Птахотепа (2000−1500 лет до н.э.) содержат советы о необходимости внимательно выслушивать подчиненных и вникать в их проблемы.

Кодекс царя Хаммурапи (1792−1750 гг. до н.э.) в древнем Вавилоне содержит свод законов об управлении государством, среди которых – использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы, признание недопустимости перекладывания ответственности.

Вавилония во многом благодаря высокому уровню организации труда достигла к середине 1-го в. до н.э. наибольшего экономического и культурного расцвета. К этому времени относится сооружение таких культурных памятников, как Вавилонская башня и знаменитые висячие сады Семирамиды. При правлении Навуходоносора II произошло слияние государственных методов управления с контрольными функциями управления в сфере производства и строительства.

Древнегреческий ученый Ксенофонт, родившийся около 430 г. до н.э., дал в своих трудах характеристику образцового хозяйства и образцового гражданина, идеального правителя и идеального государства. Он изложил программу преобразования тирании в правильную государственную форму с сильной личной властью. В его труде «О доходах» предпринимается попытка найти выход из экономических трудностей Афин.

Целесообразность специализации трудовых процессов отразил в своих трактатах известный философ Древней Греции Платон (примерно 400 лет до н.э.). В тот же период времени Сократ сформулировал принципы распределения функциональных обязанностей между исполнителями, подчеркивая необходимость контроля за исполнением указаний. В Древнем Риме Катон Старший (234 – 149 гг. до н.э.) ввел описание работ, планирование и отчетность.

Значительный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Н. Макиавелли (1469 – 1527). Его рекомендации (в современной интерпретации) сводятся к следующим принципам:

- обоснованный подбор кадров;
- мотивация персонала;

- стремление к достижению общей цели;
- высокий профессионализм руководителя.

В 1500 г. узбекский государственный деятель и поэт Алишер Навои издал философско-дидактическое сочинение о наилучшем устройстве человеческого общества.

Толчком к активному развитию управленческой мысли послужила промышленная революция, начавшаяся в Европе с середины XVIII века. Она вызвала бурный рост промышленности, который привел к повсеместному использованию методов контроля качества и специализации производственных рабочих. Тогда же начала зарождаться организационная наука, известная теперь как теория организации. Поначалу она основывалась на практических навыках построения и функционирования организации. В дальнейшем ученые стали не только обобщать сложившуюся практику, но и пытаться предлагать ей свои теоретические конструкции. Тем не менее наука об организации долгое время носила сугубо прикладной характер и не имела общеметодологической основы.

В Европе организационная наука постепенно продвигалась от общества как макроорганизации к организации как микрообществу. Подобный характер развития организационной мысли объясняется тем, что эта наука была напрямую востребована практикой развития индустриального рыночного производства и не предполагала отвлеченного теоретизирования.

Развитие североамериканской науки в этой области шло иначе. Американская теория организации и управления уже в XIX веке отличалась сугубо эмпирической ориентацией, основанной на анализе выполнения разных работ. Подтверждение этого можно найти в вышедшей в США в 1832 г. книге Ч. Вабаджа «Об экономике машинного производства».

В процессе экономического развития общества сложилось множество направлений организационной мысли, вокруг которых сгруппировались различные школы исследователей. Ф. Тейлором и его последователями были проанализированы важнейшие для того времени организационные аспекты управления. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого лежит работа, выполняемая в низовом звене организации.

Исследования по теории организации стали проводиться на систематической основе с 1890 г. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и крите-

рии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

Важнейшую роль в развитии организационной науки сыграли успехи естествознания конца XIX – начала XX вв., в результате которых произошел коренной переворот в мировой экономике. Были созданы технические и социальные предпосылки для научно-технической революции, вызвавшей коренное, качественное преобразование производительных сил на основе превращения организационной науки в ведущий фактор развития мировой экономики и общественного производства.

К середине XX века наука превратилась в непосредственную производительную силу, изменившую весь облик общественного производства, характер и содержание труда, структуру производительных сил и общества. Это привело к ускоренному росту производительности труда, оказало воздействие на все стороны жизни общества и способствовало научно-техническому прогрессу. Были созданы предпосылки для возникновения единой системы, объединяющей все сферы человеческой деятельности: теоретические познания закономерностей природы и общества (наука), комплекса технических средств (техника), процесса создания материальных благ (производство) и способов рационализации практической деятельности в процессе производства (управление).

2.2. Концептуальные модели организации

Ряд известных ученых внесли значительный вклад в развитие главных разделов классической теории организации: научного управления – Ф.В. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Л. Гантт, Х. Мюнстерберг, Г. Эмерсон, Г.Л. Таун, М.Л. Кук; собственно теории организации − Г. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. К. Рейли, Л. Урвик; бюрократической теории − М. Вебер. В начале XX века была предпринята попытка проанализировать организацию в целом. В итоге во многом благодаря исследованиям ученых выделились основные концепции этой науки, обусловленные различными моделями организаций.

Организация как трудовой процесс. Первоосновой такой организации является блок «человек – труд». В такой модели трудовая деятельность принципиально отличается от управления, которое является

функциональной обязанностью другого должностного лица. Основополагающим условием этого направления классической теории управления организацией является то, что работа, в том числе и работа низовых исполнителей, как показал Ф.В. Тейлор, должна изучаться с помощью научных методов.

Сущность научного управления выражена Тейлором в четырех основных положениях:

1) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;

2) с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;

3) тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;

4) обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками. Руководители выполняют всю ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях.

«Умственная революция» Тейлора заключается в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Организация – это машина. В концепции, предложенной, в частности, Г. Файолем, Л. Урвиком, организация рассматривается как обезличенный механизм, построенный на основе формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Организация в этом смысле не более чем инструмент для решения поставленных задач. Человек в ней перестает быть личностью. Он лишь один из «винтиков», выполняющих определенную функцию. Такая, почти техническая система предполагает полную управляемость, предсказуемость и контролируемость действий всех членов коллектива организации.

Г. Файоль рассматривал искусство управления как выбор соответствующих организационных принципов для данной ситуации (принципы были разработаны для управления большой угледобывающей компанией во Франции). Принципы организации Файоля можно сгруппировать следующим образом:

- структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цепь);

- принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу);

- принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива).

Организация-община. Концепция создания организации по типу общины была теоретически и экспериментально обоснована американскими учеными Э. Мэйо и Ф. Фотлисбергером. Отношения в такой организации строятся на основе взаимной привязанности и общих интересов по весьма распространенной схеме: «человек – группа» или «человек – человек». Главным регулятором при этом являются принятые в коллективе социально-психологические нормы поведения.

Бюрократическая организация. Немецкий социолог, историк, экономист и юрист М. Вебер в начале XX века разработал теорию социальной структуры, в соответствии с которой в обществе, наряду с классами, выделялись *статусные группы,* обладающие социальным престижем и особым стилем жизни, и *группы власти,* к которым он причислял в первую очередь политические партии. По Веберу, статусные группы полностью автономны по отношению к классовому делению общества.

Концепция, предложенная М. Вебером в рамках разработанной им теории бюрократии, авторитета и власти, предполагает создание такой организации, в которой обеспечивается полная рационализация поведения человека с целью преодоления иррациональности в его поступках и в отношениях с окружающими. Теоретически обязанности в организации, созданной на основе рациональной схемы, распределяются между специалистами по степени их компетентности с соблюдением четкой субординации.

Термин «бюрократия» имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует форму правления с жестко отработанными процедурами. В других – бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций (чрезмерная «канцелярщина», бесполезная деятельность, процедурные задержки, волокита, неэффективные организационные связи). В исследовании М. Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников.

Неоклассическая модель. Это модель поведения организации, построения с учетом возможностей человека, получившая широкую известность. Основное внимание здесь уделялось уже не рациональной модели традиционной теории организации, а модели, которая рассматривала человека таким, каков он есть.

Основные отличия теории, учитывающей человеческие взаимоотношения, от традиционной теории организации сводятся к следующему:

- в выработке решений чаще принимает участие широкий круг сотрудников организации, а не узкая группа на высшем уровне управления;
- основной единицей организации является не индивидуум, а скорее группа, члены которой взаимодействуют с помощью личных контактов;
- не только административная власть, но и взаимное доверие служит объединяющей силой организации;
- руководитель – это посредник для связи внутри группы и между группами, а не только представитель высшей власти;
- необходимо увеличение ответственности членов организации, а не внешний контроль за результатами их работы.

Подход к организации с позиции человеческих отношений выдвинул на первый план концепцию организации как единой системы, охватывающей отдельные личности и неформальные группы и учитывающей отношения внутри группы и формальные взаимосвязи между членами организации. В сущности, эта школа вернула человеку то место в организации, которое традиционная школа так старательно пыталась у него отнять.

Профессиональная модель. Это профессиональные организации. Они характеризуются не только целями, которые преследуют, но высоким процентом специалистов в составе аппарата (не меньше 50 %), а также таким распределением власти между специалистами и неспециалистами, при котором специалисты обладают высшей властью в вопросах, касающихся главной цели деятельности организации. К организациям такого типа относятся институты и университеты, исследовательские организации и крупные лечебные учреждения.

Модель такой организации должна характеризоваться тем, как часто организация встречается с обычными и необычными обстоятельствами или с работами, требующими либо высокой квалификации, либо только применения обычных знаний.

Профессиональная модель во многих отношениях отличается от традиционной. Последняя предполагает, что имеется один главный источник власти (линейная организация), который является основой для окончательных решений и контроля. В профессиональных организациях контроль осуществляется с помощью профессиональных норм и взаимодействия между коллегами по работе.

Социотехническая организация. Концепция создания подобных организаций была сформирована на базе исследований, проведенных в 50-е годы XX в. на угольных шахтах в Уэльсе и на текстильных фабриках в Ахмедабе. В основе социотехнической организации лежит теория Гласиер – универсальная теория, предусматривающая выявление связей между внутригрупповыми зависимостями и технологией производства. Теория появилась в результате выполнения долгосрочного исследовательского проекта, который был предпринят в 1948 г. Гласиеровской металлической компанией (Лондон). Проект выполнялся совместно с исследовательской группой Тавистокского института человеческих отношений. Рабочая программа, принципиальные результаты и выводы исследований отражены в различных исследованиях и монографиях, написанных, главным образом, У. Брауном и Э. Джеквесом.

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации: исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной. Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, соответствующие своему названию, и в то же время они частично перекликаются и взаимодействуют друг с другом.

Организация «Системы 4». Базовой основой создания этой концепции явились работы американских ученых Р. Мертона, А. Гоулднера и Ф. Селзника, которые были подтверждены исследованиями Р. Лайкерта в Мичиганском университете. Согласно Р. Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они стремятся к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер окружающей среды.

«Система 4» − это направление, по которому должны двигаться более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: *принятие решений,*

контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:

1) принцип взаимоотношений и поддержки;

2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;

3) постановка высоких производственных целей.

В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, которая выделяет одно единственное отношение – «руководитель – подчиненный».

Интернационистская модель. Организация, согласно американским исследователям Ч. Бернарду, Г. Саймену, Дж. Марчу, рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками, которые зачастую вносят в организацию собственные ценности. При этом цели организации, а также ее структура зависят как от формальных, так и от неформальных отношений. Процесс управления подобной организацией весьма сложен, поскольку он связан с большим количеством неопределенностей.

Естественная организация. В основе лежит концепция, идущая от Т. Парсона, Р. Мертона, А. Этциони и других исследователей. Функционирование организации рассматривается ими как объективный самосовершающийся процесс, обеспечивающий самонастройку системы при внешних и внутренних возмущающих воздействиях. Теоретически такая система не нуждается в управлении, а на практике подобная модель содержит слишком большое количество неопределенностей. При этом подходе трудно рассматривать организацию с позиций управления, что может привести в конечном счете к непредвиденным ситуациям.

Модель организационного потенциала. В основе лежат идеи, выдвинутые в начале 70-х годов в США профессором И. Ансоффом. Промышленная организация рассматривается им как некая система, осуществляющая взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой. Исходя из этого выделяются два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур: статический и динамический. Статический (структурный) подход основан на внутреннем строении фирм, разделении функций и рационализации управления. Динамический – сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Организационные проблемы И. Ансофф называет стратегическими

и считает, что основная задача высшего руководства в современный период – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Уделяя большое внимание проблеме формирования организационных структур, ученый отмечает, что организация не ограничивается лишь структурой, а является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов, образующих организационный потенциал. Такими элементами выступают: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, системы ценностной ориентации. Основу организационного потенциала составляет так называемая культура организации (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур).

Особый акцент И. Ансофф делает на научном подходе к управлению и управляющих способностях организации, к которым, по его мнению, относятся следующие категории: цели и задачи, организационные ценности и нормы, управленческие навыки, внутрисистемные отношения, мотивация, контроль, технологии, планирование, делегирование полномочий, использование новейших технических устройств.

Институциональная модель. В начале XX в. американский ученый Д. Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. В своих работах Норт пытается дать ответ на жизненно важный вопрос о том, почему некоторые страны богаты, а другие – бедны, связывая воедино экономические изменения, техническое развитие и институциональные условия. Институты (по Норту) – это разработанные людьми формальные и неформальные ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.

В книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», опубликованной на русском языке в 1997 г., Норт делает следующие выводы: законы могут быть изменены практически мгновенно, а неформальные нормы, которые создают легитимную основу для действия законов, меняются постепенно. Резкое изменение законов часто дает результаты, не имеющие ничего общего с ожиданиями. Страны, которые принимают законы, созданные по образу и подобию других государств, с другими экономическими условиями, традициями, неформальными нормами, приобретают совсем

не то направление развития, которое свойственно государствам, откуда эти законы были заимствованы.

Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены. Формирование этих систем является результатом длительного процесса. Создание эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

Эти рекомендации весьма актуальны для современного состояния российской экономики.

При построении и исследовании организационных систем в нашей стране и за рубежом превалирует концепция *системного подхода.* Методологическое кредо данного направления заключено в известном тезисе У. Эшби о *необходимости разнообразия.* Управление в этом случае предполагает разнообразные состояния исследуемого объекта, трудовую самостоятельность индивидуумов, автономию групп, множественность целей.

2.3. Развитие организационной мысли в России

В России значительную роль в развитии организационной деятельности сыграли реформы государственного управления, которые провел Петр I Великий (1672 – 1725).

Реформы государственного аппарата явились важным шагом на пути превращения русского самодержавия в чиновничье-дворянскую монархию с ее бюрократией и служивыми сословиями. В частности, Петр I провел административную реформу. В 1708 – 1709 гг. вместо уездов, воеводств и наместничества было учреждено восемь (позже десять) губерний во главе с губернаторами. В 1719 г. губернии были разделены на 47 провинций.

Содействуя развитию отечественной промышленности, Петр I учредил центральные органы (коллегии), ведавшие промышленностью и торговлей, стал передавать казенные предприятия в частные руки и выдавать их владельцам субсидии. Кроме того, он ввел тариф,

который ограждал новые отрасли отечественной промышленности от иностранной конкуренции.

Значительным оживлением и подъемом экономической жизни в России ознаменовалось правление Елизаветы Петровны (1709-1762). Фактическим руководителем внутренней политики с начала 50-х годов XVIII в. был П.И. Шувалов, с деятельностью которого связана отмена внутренних таможен и организация внешней торговли (1753 г.).

В годы правления Екатерины II (1729-1796) в России было учреждено Вольное экономическое общество (1765 г.), начато генеральное межевание для упорядочивания помещичьего землевладения. В 1767 г. Екатерина II созвала Уложенную Комиссию (всероссийское собрание сословных представителей) и составила для нее наказ, широко заимствуя идеи передовых западных мыслителей в части организационной деятельности.

Целый ряд умеренно-либеральных реформ, включая учреждение министерств и кабинета министров, был принят при правлении Александра I (1777-1825). По его предложению М.М. Сперанским был разработан проект государственных реформ, в числе которых «Записка об устройстве судебных и правительственных учреждений России» (1803 г.). В 1809 г. М.М. Сперанский подготовил план государственных преобразований, в котором рекомендовал придать самодержавию внешние формы конституционной монархии (выборность части чиновников, организация государственного контроля, разделение властей и пр.).

Особое значение для общественного развития России имела, безусловно, крестьянская реформа 1861 г., отменившая крепостное право и положившая начало капиталистической формации в стране. Позже, в 1906 г. началась столыпинская аграрная реформа крестьянского надельного землевладения в России, которая была прекращена постановлением Временного правительства в июне 1917 г. Инициатором и руководителем реформы был председатель Совета министров П.А. Столыпин. Реформа имела большое социально-экономическое значение для страны, капиталистическое развитие которой продолжалось уже почти 50 лет. Разрушение общины и образование частной крестьянской собственности составляли суть этой реформы. Разрешение на продажу и куплю наделов земли ускорило и облегчило процесс вовлечения крестьянской надельной земли в товарооборот.

Далеко не все в России приветствовали развитие капитализма. Русский экономист, социолог и публицист В.П. Воронцов считал, что

в России нет условий для развития капитализма. Становление русской промышленности и создание крупномасштабных организаций он воспринимал как неестественное и вредное явление; выступал за развитие мелкого производства в сельском хозяйстве, предлагал развивать кустарные промыслы; защищал мелкого буржуа и пытался найти средства, оберегающие его от последствий капитализма.

В XX веке развитие организационной мысли в России шло сложным путем. Отечественная организационная наука возникла намного позже, чем на Западе. Смена государственного строя, войны и послевоенная разруха мешали становлению организационной науки. Ее развитие тормозила централизованная командная система управления народным хозяйством.

Тем не менее российские ученые внесли значительный вклад в организационную науку. Л.В. Канторович, известный российский экономист и математик, лауреат Нобелевской премии по экономике, определил значение объективно обусловленных оценок, возникающих при анализе оптимальных экономических моделей. Его исследования способствовали созданию теории оптимального планирования и управления организациями. Достижения А.Н. Колмогорова и В.А. Котельникова в области математики во многом содействовали формированию экономико-математических моделей современных организаций.

Одним из выдающихся ученых, занимавшихся разработкой организационной науки, является А.А. Богданов (Малиновский) (1873 – 1928). Добытые и логично выстроенные знания по проблемам развития организационной мысли он изложил в фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука», первый том которого вышел в свет в 1921 г.

Тектология Богданова – это общая теория организации и дезорганизации, наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, наука, объединяющая организационный опыт человечества, теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

По мнению А.А. Богданова, предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (орга-

низация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Анализируя сущность организации, ученый высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

А.А. Богданов выявил и сформулировал два ведущих закона, которые предопределяют функционирование и развитие организационных систем. Формулировка *первого закона*, по его мнению, отражает организационный и дезорганизационный опыт и гласит, что если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов, урожайность – тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве (агрономический закон Либиха) и т.п. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части.

Согласно второму закону, названному *законом расхождения*, комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений. В жизни закон расхождения играет важную, направляющую роль. Он указывает, что:

- во-первых, в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;
- во-вторых, за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;
- в-третьих, образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;
- в-четвертых, эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Напрашивается еще один вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, система распадется. Существенной чертой закона расхождения является его *необратимость*, т.е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, то получится новое системное образование с характерными чертами, от-

личными от организационных признаков системы, имевшейся до расхождения.

2.4. Современный подход к теории организации

Актуальными на сегодняшний день являются теоретические разработки и тенденции, отражающие изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано ориентацией на новейшие технологии, проблемой рисковых инвестиций, способами высокопродуктивного ведения хозяйства, прогнозированием потребительского спроса, поведением конкурентов, доминантой стратегического подхода в управлении.

В последние годы были введены в употребление некоторые научные категории и понятия теории организации, наметилась специализация исследований в этой области, получены первые позитивные результаты, касающиеся осмысления опыта зарубежной теории организации, предложены и внедрены конкретные формы демократизации управления применительно к условиям России. Эта дисциплина стала изучаться во многих высших учебных заведениях.

Проведенные в стране реформы по коммерциализации народного хозяйства, повышению самостоятельности деловых организаций активизировали теорию организации. У нее появился реальный потребитель − заинтересованное лицо, способное заключать контракт с конкретным специалистом. Таким заинтересованным лицом является в первую очередь руководитель фирмы, а также лица, занимающиеся решением задач, связанных с управлением персоналом. Коммерческая среда довольно быстро и вполне определенно ранжировала всех специалистов в зависимости от их квалификации, образования и опыта.

К числу основных направлений теоретических обобщений и разработок, получивших распространение в России, относятся:

1. Реинжиниринг − перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления.

2. Системотехника − прикладная наука, исследующая задачи реального создания сложных управляющих систем (в первую очередь в экономике), а также сложных справочно-информационных систем.

3. Ситуационное управление − метод решения сложных задач оперативного управления, заключающийся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией.

4. Концепция внутренних рынков объединений и корпораций (организационных рынков), работающих на конкурсной основе.

5. Теория альянсов − ассоциативные формы организации и управления.

6. Развитие и использование интеллектуальных ресурсов.

7. Проблемы доверия к управленческому аппарату, к принимаемым этим аппаратом решениям.

8. Постановка и решение задач управления персоналом.

В этих условиях при решении управленческих задач естественно было бы обратиться к зарубежной практике. Но, к сожалению, далеко не все из зарубежного опыта оказалось приемлемым для деловой культуры в России. Многое теперь приходится разрабатывать самостоятельно с учетом специфики ведения экономической деятельности страны и ее менталитета. Поэтому теория организации как наука имеет большие перспективы в нашей стране.

Современная теория организации и общая теория систем тесно связаны между собой, причем первая является самостоятельным элементом второй. Как теория систем, так и теория организации изучают общие свойства организации как единого целого. Современная теория организации в различных аспектах рассматривает как каждую подсистему отдельно, так и их взаимоотношения.

Традиционная теория управления организацией уделяла главное внимание иерархической пирамиде работ и задач, подчеркивая вертикальные связи в этой пирамиде. Современная теория управления, напротив, рассматривает всю систему как совокупность составляющих ее подсистем и различных элементов, взаимодействующих и связывающихся между собой. Здесь учитываются не только вертикальные, но и горизонтальные и пересекающиеся связи. В современной организации именно эти связи становятся исключительно важными. Функция горизонтальных связей состоит в упрощении решения проблем, возникающих вследствие разделения труда. Их природа и особенности определяются членами организации, имеющими различные организационные подцели, но взаимозависимая деятельность которых требует «взаимосцепления».

Современная теория организации рассматривает систему и ее компоненты с различных точек зрения, уделяя особое внимание интеграции подсистем и процессов изменения.

Отдельные компоненты предприятия объединяются в жизнеспособную, эффективно действующую систему с помощью функции организации. Более сложные взаимоотношения людей приводятся в порядок, в систему в результате процесса организации. Таким образом, принципы организации приобретают жизненно важное значение для системного подхода. Функция организации является основным средством, или «связующим посредником», с помощью которого отдельные трудовые и материальные ресурсы соединяются вместе, чтобы образовать интегрированную, работоспособную систему.

2.5. Направления исследований организационных процессов

Жизнь любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание, – процессам функционирования и развития.

Под функционированием можно понимать деятельность организации, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

В процессе же развития для этого создаются необходимые условия путем преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды. В результате таких постоянных преобразований и перехода к новому качественному состоянию организация восстанавливает нарушенное в результате накопившихся изменений внутреннее и внешнее равновесие, без которого ее нормальное функционирование невозможно.

В процессе развития организации отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиям. В зависимости от характера условий развитие может быть не только прогрессивным, но и нейтральным или даже регрессивным. Организационное развитие представляет собой систематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которое находит выражение в регламентации

функций отдельных подразделений и работников, рационализации внутренних структур; упорядочении во времени и пространстве трудовых, производственных, социальных, управленческих процессов и их взаимодействии.

Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем организация, находящаяся в застое. Здесь уменьшаются внутренние конфликты, так как возникает возможность повысить статус одних людей, не понижая статуса других.

Выделяют ***четыре основные формы организационного развития*:** структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Поскольку все они тесно взаимосвязаны, то чаще всего осуществляются параллельно, с учетом главных характеристик будущего состояния организации.

В процессе *структуризации* исходя из организационных целей определяются такие параметры, как состав подразделений, их внутренняя структура, задачи, стоящие перед ними и входящими в них рабочими местами и должностями.

Композиция заключается в разработке общей структурной схемы организации, учитывающей технологические, информационные и иные взаимосвязи между подразделениями и рабочими местами. В ее рамках формулируются общие требования к механизму функционирования и характеру взаимодействия отдельных элементов организации (кто кому подчиняется; кто кого контролирует; кто с кем согласовывает свою деятельность и пр.), принципам подбора и продвижения кадров, оплаты труда, материального и морального стимулирования.

Под *регламентацией* понимается разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности (например, должностных инструкций), определение основных функций работников, круга их должностных обязанностей, нормативов выполнения тех или иных операций. Важным объектом регламентации является информация, ее содержание, периодичность поступления или представления.

Основными регламентирующими документами в организациях служат: устав, положения о самой организации, ее подразделениях, высших должностных лицах, штатное расписание, графики работы подразделений, руководства, приема посетителей, должностные инструкции и инструкции, регламентирующие отдельные стороны и виды деятельности.

Наконец, *ориентация* как форма организационного развития заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации.

В основе организационного развития лежат организационное проектирование и организационная рационализация.

В процессе *проектирования* происходит формирование, что называется, с нуля организационных структур, схем управления, процедур с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет сотрудничать в рамках организации.

Под *рационализацией* понимается постоянное совершенствование упомянутых элементов в рамках действующих организаций, которое происходит в процессе их реорганизации. Последняя в зависимости от масштабов необходимых преобразований бывает элементной, частичной и общей. *Элементная* реорганизация может ограничиваться изменением порядка приема посетителей; *частичная* − преобразованием отдельных подразделений; *общая* затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры, системы управления, функций подразделений отдельных должностных лиц.

Успех реорганизации зависит от ряда объективных и субъективных факторов. К объективным относится наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающего организации гибкость, способность легко преодолеть инерцию и приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

Главным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий безошибочно определить главный объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований, обеспечить их преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников работы. Организационное проектирование и организационная рационализация во многом схожи, поскольку имеют общий объект – организацию, находящуюся, однако, на разных стадиях своего жизненного цикла. В процессе проектирования она только создается, а в процессе рационализации – совершенствуется.

В рамках проектирования организация рассматривается в идеальном состоянии, ориентированном на реальные условия. Поэтому люди здесь присутствуют лишь абстрактно, как некие среднестатистиче-

ские субъекты, которым предстоит заполнить пока еще свободные места. Рационализации подлежат реальные структуры, в которых работают живые индивиды, обладающие определенными интересами, связями, и это обстоятельство приходится учитывать, придавая организации гораздо бóльшую избирательность, индивидуализированность.

Поскольку проектирование начинается с нуля и охватывает все направления деятельности организации, оно является весьма трудоемкой работой, выполняемой специализированными фирмами, имеющими возможность привлечь к ней высококвалифицированных профессионалов. В результате создается документ, называемый организационным проектом.

Рационализация – это процесс постоянный, в каждый данный момент касающийся лишь отдельных сторон деятельности организации. Поэтому она менее трудоемка и зачастую может осуществляться собственными силами, находя свое воплощение в планах организационно-технических мероприятий.

Все многообразие подходов к исследованию организации как процесса можно представить в виде двух альтернатив (табл. 4).

Таблица 4

Характеристика альтернатив к исследованию организации как процесса

Альтернатива 1	Альтернатива 2
Исходным состоянием любой системы является беспорядок, хаос	Реальным системам свойственна имманентная организация (изначально присущая как данность). Нет ничего более неестественного, чем хаос
Организация (организовывание) предполагает создание порядка из хаоса	Организация (организовывание) предполагает создание условий для развития системы
Созданный порядок необходимо поддерживать, расходуя на это ресурсы, иначе снова наступит хаос	Необходимо ориентироваться на саморазвитие системы

На интуитивном уровне эти подходы определяют деятельность менеджера в конкретной деловой организации и его отношение к методологическим основам менеджмента.

Практикующие менеджеры, придерживающиеся альтернативы 2, понимают, что стратегические аспекты управления современным автоматизированным, компьютеризированным, роботизированным,

информатизированным предприятием, интегрированным с внешней средой, требуют иной теоретической базы по сравнению, например, с принципами управленческого рационализма.

Они найдут дополнительные возможности совершенствования своей деятельности в концепции всеобщей организационной науки. Однако следует понимать, что невозможно полностью надеяться на саморазвитие, не прикладывая для этого усилий и не затрачивая ресурсов.

Для любой организации характерны перманентные состояния хаоса. Хаос даже необходим для развития. Поэтому первоочередная задача менеджера, в ведении которого находятся процессы планирования, организации, координации и контроля в организации, − научиться предвидеть разбалансировку, хаос в жизни организации, предупреждать развитие таких состояний, координируя деятельность сотрудников организации, и в случае невозможности предотвратить хаос – научиться им управлять.

Современные организации рассматриваются как совокупность различных потоков работ – бизнес-процессов. В этом случае организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами.

Внешние входы и выходы, обеспечивая связь с внешней средой, определяют границы основных бизнес-процессов первого порядка. Вместе с этим внутри организации существуют потоки работ, обеспечивающие основные бизнес-процессы второго, третьего и т.д. порядка. Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес-процессов определяется содержанием целей, достигаемых организацией.

Успешные организации, как уже отмечалось, ставят свои цели и задачи таким образом, что они совпадают с целями их сотрудников и наоборот. В этом случае человек более мотивирован на качественный труд, у сотрудника появляются новые ценностные ориентиры, включается самосознание. Всё это формирует новую концепцию организации, принципиально отличающуюся от традиционной.

Управление современной организацией требует нового управленческого мышления и, может быть, нового поколения менеджеров. Смысл управления заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды в условиях полной свободы от стереотипов.

Итак, сущностью новой концепции управления в организации и предпосылками реализации нового стиля управления являются следующие принципы:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- предоставление сотрудникам максимальной свободы действий;
- высокий уровень организационной и гражданской культуры;
- надежные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- обмен информацией в реальном масштабе времени;
- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации, при решении определённой проблемы (подвижность границ субпроцессов);
- способность работников решать широкий круг задач;
- освобождение от управленческих стереотипов;
- нестандартное, творческое мышление работников;
- инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- сильная и гарантированная мотивация.

Выводы

1. Организационная наука начала зарождаться в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности. В процессе экономического развития общества сложилось множество направлений организационной мысли, вокруг которых сгруппировались различные школы исследователей.

2. В начале XX века многие ученые предприняли попытку проанализировать организацию в целом. В итоге во многом благодаря их исследованиям выделились основные концепции этой науки, обусловленные различными моделями организаций: организация как трудовой процесс, организация – это машина, организация-община, бюрократическая организация, неоклассическая модель, профессиональная модель, социотехническая организация, организация «Системы 4», интернационистская модель, естественная организация, модель организационного потенциала, институциональная модель.

3. По мнению А.А. Богданова, предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей.

4. Современная теория управления рассматривает всю систему как совокупность составляющих ее подсистем и различных элементов, взаимодействующих и связывающихся между собой. Здесь учитываются не только вертикальные, но и горизонтальные и пересекающиеся связи. В современной организации именно эти связи становятся исключительно важными.

5. Жизнь любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание: процессам функционирования и процессам развития.

Под функционированием понимают деятельность организации, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой. В процессе же развития для этого создаются необходимые условия путем преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды.

Вопросы для самопроверки

1. Какова история развития организационной науки?
2. Опишите становление организационной науки в Европе.
3. Каковы особенности развития североамериканской теории организации и управления?
4. Перечислите основоположников организационной науки и их классические модели организаций.
5. Охарактеризуйте организацию как трудовой процесс (по Ф. Тейлору).
6. В чем состоят особенности концепции Г. Файоля и Л. Урвика, сводивших организацию к обезличенному механизму?
7. Опишите суть бюрократической организации М. Вебера.
8. Какова основа организаций общинного типа Э. Мэйо и Ф. Фотлисбергера?
9. Что такое социотехническая модель организации (теория Гласиер)?
10. В чем суть неоклассической и профессиональной моделей организации?
11. Охарактеризуйте модель организации «Системы 4» (теория Лайкерта).

12. Какова суть интернационистской модели организации согласно Ч. Бернару, Г. Саймену, Дж. Марчу?

13. Перечислите отличительные особенности естественной организации (Т. Парсон, Р. Мертон, А. Этциони).

14. Опишите модель организации, предложенную И. Ансоффом.

15. В чем заключаются особенности институциональной модели Д. Норта?

16. Как развивалась организационная мысль в России?

17. Перечислите заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.

18. Каковы перспективы развития теории организации?

19. В чем сущность новой концепции управления в организации?

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Модели жизненного цикла организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свою деятельность. Немногие из них существуют бесконечно долго, но ни одна не живет без изменений.

Выделяются отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как об их предсказуемых изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени (рис. 8).

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется концепция продукта. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуника-

ции и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на ее рост и демонстрируют высокие обязательства.

Рис. 8. Модель жизненного цикла организации

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роля высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным и консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынка и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными для организации специаль-

ностями. Количество конфликтов возрастает. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Выделяют следующие ***стадии развития организации***: рождение, детство, отрочество, раннюю зрелость, расцвет сил, полную зрелость, старение, обновление.

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют эту стадию. Нередко используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Для тех, кто в этот период работает в организации, характерна наивысшая сплоченность и взаимодействие.

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после создания организации. Как правило, это происходит из-за некомпетентности и неопытности руководства. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не просто выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов и прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки данного периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Организация ставит на этой стадии цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Эта стадия никогда бы не наступила, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это создает негативные условия для функционирования и развития организации. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться, как феникс из пепла. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Американский ученый Л. Грейнер выделяет пять стадий (этапов) организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов:

- стадия развития, основанного на творчестве, заканчивающаяся кризисом лидерства;
- стадия развития, основанного на руководстве, заканчивающаяся кризисом автономии;

- стадия развития, основанного на делегировании полномочий и ответственности, заканчивающаяся кризисом контроля;

- стадия развития, основанного на координации, заканчивающаяся кризисом границ;

- стадия развития, основанного на сотрудничестве.

Путь организации от одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода (рис. 9).

1-й этап. Организация создается в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей.

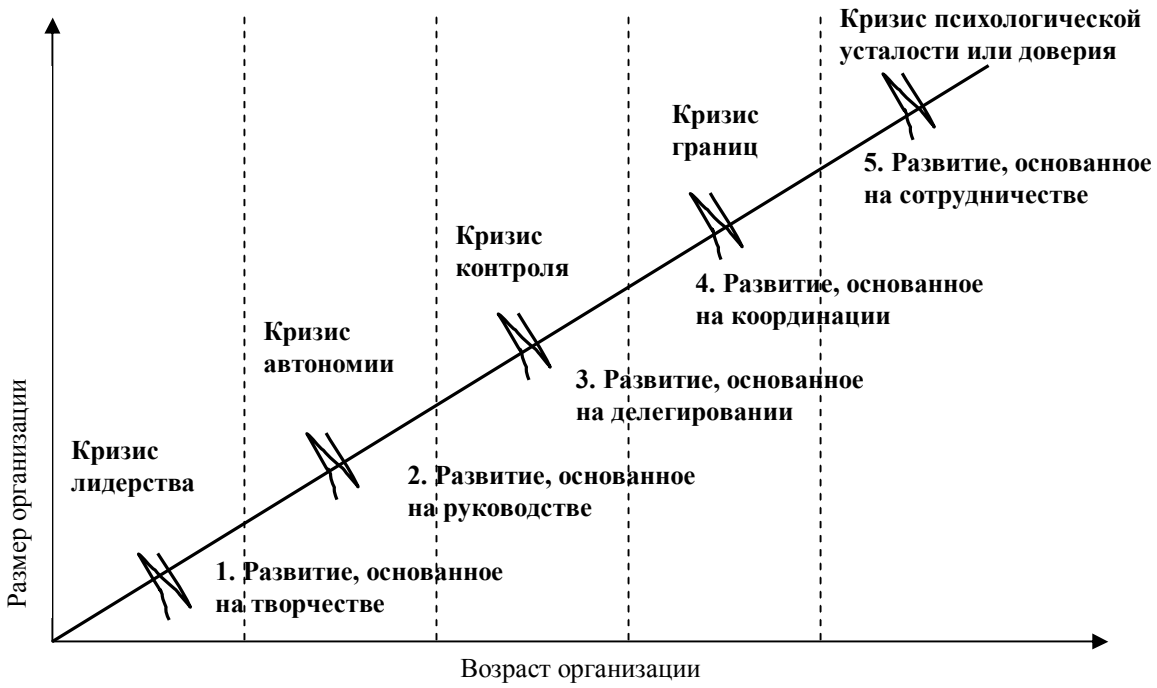


Рис. 9. Модель организационного развития Л. Грейнера

Первостепенное внимание в этот период уделяется разработке продуктов и их маркетингу. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока еще не обладают. Это и становится причиной первого кризиса − *кризиса лидерства*, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать.

2-й этап. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого становится четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого – в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это − *кризис автономии*.

3-й этап. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также с последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до какой-то степени увеличивает потенциал развития организации, но впоследствии становится причиной нового кризиса – *кризиса контроля*, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

4-й этап. Преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но вместе с тем жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых средств, технологий, знаний и т.д. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые и становятся причиной *кризиса границ*.

5-й этап. Для преодоления кризиса границ требуется высокое мастерство разрешения межличностных конфликтов. Воссоединение команды в организации на этом этапе может произойти лишь на основе общности интересов и ценностей, а не изощренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе оказывается бесполезна и бессмысленна. Новый импульс к развитию организации способна дать только команда единомышленников. Однако эта стадия развития не является завершающей. Она лишь последнее звено в логической цепи некоторого цикла развития организации. Л. Грейнер

считает, что данная стадия может вполне завершиться *кризисом психологической усталости или доверия*, когда все устают от работы, как единая команда.

После разрешения этого кризиса может последовать шестая стадия организационного развития, основанная на «дуальной» структуре: с одной стороны, на традиционной структуре для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций, а с другой − на «рефлексивной» структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности.

3.2. Объективные законы организации

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и неустойчивых связей. При поверхностном рассмотрении они воспринимаются как нечто случайное. Тем не менее в подавляющем большинстве эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

Закон представляет собой общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения. Применительно к социальным организациям закон – это устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях. Законы играют решающую роль в теории организации, поскольку они образуют фундамент этой дисциплины, способствуют переходу от эмпирического к логическому методу познания, позволяют использовать в процессах управления конкретными организациями научно обоснованные методы предсказания дальнейшего развития событий.

Основными законами теории организации, имеющими внешнюю и внутреннюю направленность, являются:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон композиции и пропорциональности;
- закон информированности и упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза.

Закон синергии. Потенциал организации определяет ее возможности в достижении поставленной цели и зависит от множества факторов. Общий потенциал может быть представлен в следующих взаимодополняющих видах:

- *производственный потенциал* (определяется технологическими возможностями организации по производству продукции: объем, качество, имидж, перспектива и др.);

- *организационный потенциал* (связан с возможностью персонала реализовать потребности и интересы работников и общества в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке);

- *экономический потенциал* (определяет наличие или возможность организации функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства продукции). Это основной потенциал, характеризующий стабильность или ликвидность организации и определяющий темп достижения основной цели – получения максимальной прибыли;

- *социальный потенциал* (также может рассматриваться как возможность персонала реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе);

- *технологический потенциал* (определяется возможностью персонала организации достичь результатов, запланированных в бизнес-плане);

- *экологический потенциал* (связан с возможностью персонала реализовать экологические цели организации и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни);

- *политический потенциал* (определяется возможностью персонала достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Каждый ресурс организации имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал конкретного ресурса организации. В реальной деятельности важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности. Именно в совокупности эти характеристики и факторы, воздействуя на эффективность функционирования организации, определяют *синергию*. Синергия (от греч. *synergia* – сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

***Закон синергии**: для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.*

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти нужный набор элементов и так организовать работу, чтобы синергия в организации носила созидательный, а не разрушительный характер (табл. 5).

Таблица 5

Основные показатели созидательного синергетического эффекта

Личностные и групповые	Для организации в целом
Увеличение производительности труда	Высокий уровень показателей экономической деятельности
Внесение предложений по улучшению условий организации труда	Быстрая и адекватная реакция на изменения во внешней среде
Повышение уровня профессиональной подготовки	Использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса
Усиление исполнительской дисциплины	Устойчивые показатели развития организации
Освоение смежных профессий	Совершенствование структуры
Рост заработной платы	Освоение новых рынков сбыта
Переход к групповым формам оплаты труда и гибкая система поощрений трудовой деятельности	Использование современных технологий коммуникации и управления
Приобретение акций организации	Повышенный спрос на продукцию
Сознательное отношение к труду	Высокое качество товаров и услуг
Лояльность к руководству	Создание положительного имиджа
Отсутствие конфликтов	Здоровый моральный климат
Участие в коллективных мероприятиях	Инновационная деятельность

Закон самосохранения. Организации присуще стремление к самосохранению. При рыночных отношениях и острой конкуренции происходит естественный отбор организаций, наиболее приспособленных к сложившимся условиям. Организации, не удовлетворяющие потребностям общественного развития, обречены на гибель. Поэтому выбор целей и миссии организации является первым и самым ответственным моментом в стремлении к выживанию. Решению проблем выживания организаций способствует закон самосохранения.

***Закон самосохранения:** любая система (организация), равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое за счет оптимального использования совокупности входящих в нее элементов.*

Действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности, экономном использовании ресурсов, адаптации к внутренним и внешним изменениям, ее качественном и количественном развитии.

Данный закон служит основой оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. В ходе оценки необходимо составить полное описание факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на деятельность организации, разбить эти факторы на две группы: *позитивные и негативные.*

Позитивные факторы относятся к ресурсам, повышающим возможности организации в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому развитию, если потенциал позитивных (созидательных) факторов превышает соответствующий показатель негативных (разрушительных) факторов.

Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль является сугубо внутренней проблемой. Основой борьбы за самосохранение служит способность организации не только приспосабливаться к внешней среде, но и уметь использовать происходящие в ней изменения в своих интересах.

Для повышения устойчивости организации по отношению к разрушающим воздействиям со стороны внешней и внутренней среды необходим ряд мероприятий.

К *мероприятиям организационно-экономического характера* можно отнести:

- создание резервного денежного фонда;
- увеличение доли высоколиквидных материальных фондов;
- диверсификацию деятельности;
- установление постоянных партнерских отношений с целью формирования устойчивой среды обитания;
- использование при заключении сделок с партнерами контрактов форвардного типа;
- совершенствование структуры управления;
- автоматизацию производства;
- использование ноу-хау и освоение новых технологий работы;
- активизацию маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей организации.

Мероприятиями социально-психологического характера могут быть:

- разработка системы повышения профессиональной пригодности персонала;
- регулярная оценка уровня профессиональной пригодности персонала;
- улучшение социально-бытовых условий;
- разработка системы мотивации экономического и социального характера;
- создание кадрового резерва из людей, входящих в состав организации, а также из внешней среды;
- проведение мероприятий по борьбе с конфликтными ситуациями;
- разъяснение сотрудникам значимости их труда в обеспечении устойчивого существования организации.

Закон развития. Развитие – это необратимое и направленное изменение материи. Существуют две формы развития: эволюционная (непрерывные, постепенные количественные и качественные изменения) и революционная (скачкообразные изменения).

Развитие бывает прогрессивным и регрессивным. Прогрессивное – это переход от низшего к высшему, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное – обратное движение, переход от высшего к низшему, деградация, возврат к изжившим себя формам и структурам. Тем не менее регресс играет не только отрицательную роль в жизни человека или организации. Регресс часто сопровождается отсеиванием детальных и концентрацией общих представлений исходя из опыта и интуиции. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство, это составные части процесса гармонии: б*ез прогресса нет регресса, а без регресса нет прогресса.*

Прогресс и регресс сопутствуют развитию любых организаций, поскольку в них идут процессы внедрения новых технологий (прогресс) и накопления опыта, упорядочения производственных отношений и укрепления традиций (регресс).

Развитие организации описывается кривой жизненного цикла, которая включает восемь взаимосвязанных этапов (рис. 10): нечувствительность (Э1), внедрение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидацию или утилизацию (Э8).

Положительная тенденция (Э2, Э3, Э4) свидетельствует о прогрессивном развитии, а отрицательная (Э6, Э7) – о регрессивном. Этапы Э1, Э5, Э8 могут представлять как прогрессивное, так и регрессивное развитие в зависимости от направления наклона линии этих этапов.

Рис. 10. Динамика развития организации

Закон развития: *каждая система (организация) стремится достичь наибольшего потенциала для достижения поставленной цели при прохождении всех этапов жизненного цикла, в результате чего происходит качественное изменение ее состояния.*

Исходной точкой, предопределяющей процессы развития организации, является определение цели ее существования. Цель организации должна исходить из запросов потребителя, т.е. организация должна решать социально значимые проблемы, стоящие перед обществом. В основу деятельности практически любой организации положена коммерческая идея, т.е. предвидение того, каким путем она будет зарабатывать деньги и какой будет получать доход. Однако для обеспечения успешного развития такое понимание цели является слишком упрощенным. Прибыль должна рассматриваться как один из критериев успеха, а не как самоцель.

Деньги – это не цель, а лишь средство достижения цели. Основной целью организации должно быть эффективное и быстрое развитие.

Закон развития опирается на принципы инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип инерции (или запаздывания) реализуется в двух направлениях:

А. Изменение потенциала системы должно начинаться спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов организации и продолжаться некоторое время после их выбытия.

Б. Внедрение нового ресурса должно начинаться спустя некоторое время после его создания или приобретения, а устаревший ресурс должен изыматься из использования через некоторое время после внедрения нового.

Принцип самозависимости: на ход развития организации (повышение ее потенциала) влияет потенциал самой организации.

Принцип эластичности: каждая организация пытается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий.

Принцип непрерывности: процесс изменения потенциала организации идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Принцип стабилизации: организация стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла.

Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Деятельность организации связана с использованием каких-либо ресурсов, набор которых должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Если каких-то ресурсов не хватает, то имеющиеся не будут использоваться, т.е. станут лишними. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Поэтому организация должна обладать структурой ресурсов (композицией) в такой пропорции, которая позволит обеспечивать удобство и оперативность в процессе функционирования. Таким образом, композиция и пропорциональность – это естественный процесс в жизни организации, создающий гармонию. Гармония, в свою очередь, является непременным условием достижения положительной синергии.

Закон композиции и пропорциональности*: каждая система (организация) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданном соотношении и подчинении (пропорции).*

Реализация закона композиции и пропорциональности основана на выполнении ряда принципов: планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования, полноты.

Принцип планирования: в каждой организации должен быть обоснованный план деятельности и развития.

Принцип координирования: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие корректировки в набор и пропорции ресурсов.

Принцип ограничения: набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении специалистов, должны быть ограничены рамками разумности для их эффективного управления.

Принцип стабилизации: изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы заданного диапазона (нормативный уровень).

Принцип согласования: планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по техническим, химическим, интеллектуальным и другим характеристикам.

Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности независимо от количества постоянных работников.

Организация представляет собой единый, целостный развивающийся объект, для которого характерна тенденция к объединению. Формирование объединения различного уровня происходит в соответствии с законом композиции и пропорциональности. В рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.

Указанная тенденция реализуется, прежде всего, в желании выбрать оптимальную структуру и создать благоприятную среду обитания. Организации стремятся работать с добросовестными и надежными партнерами. По мере развития и завоевания определенного сектора рынка налаживается взаимодействие не только с партнерами, но и с потребителями, а также с конкурирующими организациями.

В процессе реализации этой тенденции возникают деловые объединения сложного типа. Примером могут служить объединения организаций по отраслевому или региональному признаку (банковские пулы, финансово-промышленные группы, холдинги). Основные цели, преследуемые организациями при создании объединений, заключаются в следующем: минимизация издержек, получение дополнительной прибыли, снижение рисков, создание устойчивой среды для организаций. Кроме того, могут решаться такие корпоративные задачи, как:

совместное планирование и пропорциональное разделение работ, консолидация финансовых и материальных ресурсов, реализация общих проектов, освоение новых технологий.

Закон информированности и упорядоченности. По мнению многих исследователей, руководитель тратит от 50 до 90 % своего времени на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности, коммуникации служат связующими каналами, с помощью которых осуществляется координация, упорядочение и регулирование деятельности.

Информация представляет собой важнейший элемент информационной среды, которая является объектом управления наряду с персоналом, финансами, производством и др. Она подчиняется действию закона информированности и упорядоченности. Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации, а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния). Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий.

Закон информированности и упорядоченности: *каждая система (организация) стремится обеспечить себя необходимой информацией о внешней и внутренней среде для устойчивого функционирования.*

Управленческая информация используется для подготовки решений в социальной системе. Эти решения направлены на стратегическое планирование, руководство управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления организацией, управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой.

Управленческую информацию достаточно полно описывают пять основных характеристик: объем, достоверность, ценность, насыщенность, открытость.

Объем информации рассматривается с двух сторон: как объем символьной и воспринимаемой информации. Для информационных систем более важное значение имеет объем символьной информации, который измеряется количеством букв, знаков, символов и выражается в байтах, страницах, томах. Для социальных систем основное значение имеет объем воспринимаемой информации, который характеризует необходимую полноту информации о каком-либо объекте управления.

Выделяют три уровня объема воспринимаемой информации:

- информационная избыточность (достигается в результате дублирования информации о каком-либо явлении или процессе, поступающей от разных источников; при этом качество решений повышается, но увеличивается время на подготовку решения и общая стоимость информации; такой уровень информации необходим для подготовки особо ответственных решений);

- субминимальный уровень (минимальный объем информации для конкретного субъекта управления, при котором он может принять обоснованное управленческое решение; при этом достигается лучшее соотношение между затратами на информацию и полученными результатами; этот уровень следует подстраивать под конкретного человека);

- недостаток информации (возникает из-за отсутствия доступных источников информации, отсутствия самой информации в силу новизны явления или процесса, недостаточного профессионализма информационных работников; при этом увеличиваются затраты времени, и затрудняется выработка правильного решения, а также повышается неопределенность и риск).

Достоверность информации – это отношение набора верной (истинной) информации к общему объему информации. Она во многом зависит от методики документооборота, количества людей, принимающих участие в сборе, передаче и обработке информации, а также от их профессионализма. Достоверность зависит от времени обработки и передачи информации.

Ценность характеризует информацию как материальную или интеллектуальную продукцию, имеющую потребительскую стоимость. Она определяется снижением затрат или повышением прибыли на принятие правильного управленческого решения.

Различают четыре уровня ценности информации:

- нулевой уровень (искаженная, некачественная, недостаточная, неточная, неэффективная информация, приводящая к ошибочным решениям);

- средний уровень (достоверная, качественная, своевременная, полезная, точная информация, полученная от высокопрофессиональных специалистов организации, работающих в системе программно-целевого или регламентного управления; к ней относятся рационализаторские предложения, новые проекты, товары и услуги, удовлетворяющие новый набор интересов человека или общества);

- высокий уровень (информация, созданная в научно-исследовательских учреждениях, венчурных компаниях, работающих в системе инициативных технологий управления; к ней относятся изобретения, научные открытия, новые идеи, инновационные технологии, маркетинговые исследования, имитационные модели организаций);

- сверхвысокий уровень (информация, полученная в исследовательских центрах и признанная мировым сообществом как выдающаяся).

Представленные уровни носят субъективный характер. Для одного специалиста поступившая информация может иметь нулевой уровень, а для другого – средний, в зависимости от квалификации специалиста и сложности порученного задания.

Насыщенность информации характеризуется соотношением объема профессиональной и фоновой информации в каком-либо тексте документа или сообщения, предназначенных для ознакомления с ними работников организации.

Профессиональная информация содержит данные в виде текста, цифр, рисунков, таблиц, звука, видеоизображений. Она отражает суть рассматриваемого задания и предназначена для решения конкретных проблем управления или производства.

Фоновая информация служит для лучшего восприятия работником профессиональной информации за счет улучшения настроения, поднятия эмоционального уровня или предварительной настройки внимания на заданную тему. В состав фоновой информации входят: слова приветствия; шутки, связанные с тематикой задания; сведения о моральном и материальном стимулировании; вспомогательная и вводная информация.

Профессиональная и фоновая информация должны гармонировать друг с другом.

Существуют три уровня насыщенности:

- высокий уровень (фоновая информация практически отсутствует);

- нормативный (объем профессиональной информации – 70 %, фоновой – 30 %);

- низкий (объем профессиональной информации – менее 50 %, фоновой – более 50 %).

Нормативный уровень – это самый приемлемый уровень насыщенности информации для эффективной организации управленческой деятельности.

Открытость информации характеризует широту ее использования.

Выделяются три уровня открытости информации:

- секретная (государственная тайна) – отражает глобальные потребности государства и имеет ограничения на использование;
- конфиденциальная (служебная) – отражает корпоративные потребности, интересы формальных и неформальных организаций, ограничения на использование определяются руководством организации;
- публичная (открытая) – отражает разносторонние интересы общества и личности, не имеет ограничений на использование.

Закон единства анализа и синтеза. Изучение организации как социально-экономического объекта предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза.

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Синтез – соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их работы для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Анализ в теории организации включает две основные процедуры: *разделение* целого на части и *улучшение* функционирования каждой из этих частей. Синтез также состоит из двух процедур: *согласования* характеристик выделенных частей и *объединения* их в одно целое.

Закон единства анализа и синтеза: *каждая система (организация) стремится настроиться на оптимальный вариант функционирования за счет использования в процессах управления процедур анализа и синтеза.*

На практике процесс управления организацией в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется в виде суммарного воздействия отдельных управленческих решений, принимаемых по результатам проведенных исследований в отношении как отдельных ее звеньев и элементов (процедура анализа), так и организации в целом (процедура синтеза).

Закон единства анализа и синтеза организационных систем предусматривает использование исследовательского метода, состоящего в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или реально разбивается на составные элементы (подсистемы,

звенья, признаки, свойства, отношения). Такой подход обеспечивает возможность изучения каждого элемента в отдельности с целью выявления его роли и места в системе.

В дальнейшем элементы, изученные в процессе анализа, подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы путем анализа ее нового состояния. Таким образом, в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

3.3. Специфические законы организации

Рассмотренные выше законы относятся к универсальным законам, действие которых распространяется на социальную, биологическую и частично техническую системы. К этой группе относятся основополагающие законы (синергии, самосохранения и развития) и фоновые (композиции и пропорциональности, информированности и упорядоченности, единства анализа и синтеза).

Существуют еще и специфические законы, которые объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций (рис. 11).

Рис. 11. Типология объективных законов организации

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. Они являются составной частью теории организации и определяют правила организации управленческого труда, в числе которых:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- координация деятельности всех звеньев организации;
- стабильность и регламентация трудового процесса;
- гибкость построения системы управления;
- адаптация работников к информационной среде управления;
- кооперация управленческого труда;
- горизонтальная интеграция процессов управления.

Их формулировка и конкретная реализация во многом зависят от специфики организации и от целей, стоящих перед ней.

Специфическими являются законы, отражающие принципы организации управленческого труда:

• *Закон своеобразия:* для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

• *Закон социальной гармонии:* в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

• *Закон социальной загрузки:* для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

• *Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления.

• *Закон эффективного осмысления:* эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

• *Закон установки:* любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

• *Закон устойчивости информации:* первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем повторная информация о том же событии.

• *Закон доходчивости информации:* доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

3.4. Принципы организации

Из законов организации вытекают принципы оптимизации функционирования системы управления и повышения эффективности деятельности людей в организации. Законы и принципы организации будут эффективно работать только в том случае, если руководитель сможет найти их разумное сочетание, выделить главный (на данный момент времени) закон и подчинить ему все другие законы и принципы организации управленческого труда, обеспечивающие достижение глобальной цели организации.

Принцип структуры. Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Организационную структуру можно сравнить со скелетом живого организма – с основой конструкции, которая связывает воедино функционирующие отдельные части тела. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации. Иными словами, структура организации формирует некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, о том, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Принцип иерархии. С понятием структуры организации тесно связано понятие об иерархических взаимосвязях. Все большее количество организаций имеют иерархическую природу. Почти каждая организация – церковь, университет или предприятие – состоит из подразделений, которые делятся на более мелкие организационные единицы, дробящиеся, в свою очередь, на еще более мелкие части. В классической теории организации понятию иерархической структуры соответствует так называемый принцип лестницы. Этот принцип предполагает деление власти и ответственности по вертикали иерархии и распределение обязанностей между подразделениями.

Почти каждая система в природе и обществе имеет иерархическую структуру. Иерархия представляет собой, по-видимому, общую закономерность природы. Принцип иерархической структуры, один из основных принципов теории организации, является также главным принципом общей теории систем.

Принцип административной (формальной) власти. В основе классической теории организации лежит принцип узаконивания власти за некоторым центральным источником власти; при этом начальник имеет право отдавать кому-то приказания, а подчиненный обязан повиноваться приказу.

Власть – это способность заставить подчиненных исполнять свои решения. Основой власти является формальное положение руководителя и руководство с помощью поощрений и взысканий, которые сопутствуют этому формальному положению. Власть связана не с личными качествами руководителя, а с его положением в организации. Природа административной власти существенно отличается от природы власти вождя, которая основана на его личных качествах и таланте. Власть служит средством интеграции деятельности отдельных элементов организации и их ориентации на достижение общей цели.

Традиционное представление об административной власти попрежнему занимает значительное место в научной литературе по проблемам управления. Однако существуют и другие взгляды. Примером служит принцип признания авторитета, который гласит: *степень распространения власти определяется готовностью подчиненного признать директивы и приказания руководителя.* (Авторитет – это характер связи в формальной организации, благодаря которому то или иное лицо или член организации может влиять на те действия в организации, в которых он заинтересован). Этот принцип признания авторитета стал важным элементом модели человеческих отношений.

Принцип функциональной специализации. Этот принцип – еще один существенный элемент теории организации. Часто он встречается в виде теорий или принципов административного деления организации на специализированные единицы, которые призваны выполнять отдельные функции. Примером функциональной специализации служит традиционное деление предприятий на функциональные подразделения. Принцип функциональной специализации тесно связан с так называемым принципом «лестницы», который предполагает деление

власти и ответственности по вертикали, т.е. устанавливает иерархические взаимосвязи. К примеру, это касается вертикальной связи начальника и подчиненного.

Принцип объема контроля (управляемости), или сфера наблюдения, связан с числом подчиненных, действия которых может эффективно контролировать один начальник. Эта концепция тесно примыкает к концепции иерархической структуры организации и ее деления на отделы. Принцип объема контроля подразумевает необходимость координации начальником деятельности своих подчиненных и связан с понятием нормы управляемости. В теории формальной организации по принципу объема контроля рекомендовалось сужать круг подчиненных у одного начальника, чтобы он смог обеспечить эффективную интеграцию деятельности. Между объемом контроля и количеством уровней иерархии существует связь: уменьшение объема контроля ведет к увеличению уровней иерархии, что в свою очередь усложняет интеграцию на горизонтальном уровне. Поэтому нормы управляемости должны быть обоснованы.

Принцип взаимоотношений линейных и центральных служб. В классической теории организации линейная структура организации является носителем и непосредственным источником административной власти, а функции центральных служб заключаются в том, чтобы помогать и советовать линейным подразделениям. Согласно традиционному взгляду, центральные службы способствуют расширению возможностей руководителя. Благодаря использованию таких специальных центральных служб, подчиненных и докладывающих непосредственно начальнику, можно увеличить объем контроля этого начальника, не опасаясь сократить возможности координации им действий подчиненных.

Однако с развитием специализации и усложнением предприятий это представление о центральных службах претерпело серьезные изменения. Они стали играть значительно более важную роль, обеспечивая руководству сервис, информацию и даже управление другими подразделениями организации. С увеличением роли центральных служб прежние четкие и простые взаимоотношения между линейными и центральными службами стали невозможными.

Рассмотренные принципы структуры, иерархии, административной власти, специализации, объема контроля и взаимоотношений линейных и центральных служб в значительной мере вытекают из традиционной теории организации, где главное внимание уделялось наи-

более эффективному распределению работы по группам. На практике каждая организация определяет для себя свой набор базовых принципов, помогающих ей функционировать и развиваться наиболее эффективным образом.

3.5. Методология теории организации

Методология представляет собой принципы и способы организации теоретической и практической деятельности, или совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления: механистический, органический, динамический, ситуационный, системный.

При ***механистическом подходе*** функционирование организации представляется как работа механизма или машины, все действия которых предсказуемы и заранее запланированы. Используются принципы унификации, стандартизации, разделения труда, единоначалия и т.д. В основе подхода лежит концепция бюрократии, а также классические теории управления Тейлора, Файоля, Вебера.

В ***органическом подходе*** в качестве центрального элемента организационной системы выступают люди и их желания. Организация рассматривается как живой биологический организм, и, следовательно, для ее изучения применимы принципы, законы и теории сохранения и развития биологических систем. Организация имеет свой жизненный цикл. Сохранение и выживание организации связано с поддержанием внутреннего соответствия между ее составными частями и постоянной адаптацией к изменениям внешней среды. В основе подхода лежат школа человеческих отношений и различные мотивационные теории.

При использовании ***динамического подхода*** организация рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения организации (например, за десять лет) и прогноз ее развития (например, на пять лет).

Ситуационный подход предполагает изучение влияния конкретной ситуации на различные процессы и явления. Организация воспринимается как открытая система, нуждающаяся в гибком управлении, позволяющем приспособиться и существовать в условиях посто-

янно меняющихся внешних факторов. Поэтому при формировании проблемы обязательно следует учитывать перспективные направления развития элементов внешней и внутренней среды организации.

Все процессы, протекающие в организации, должны корректироваться с учетом конкретных условий данной ситуации, для чего необходимо оценить ситуационные факторы:

- состояние внешней среды;
- технологию работы в организации;
- поведение работников;
- стратегическую ориентацию руководства организации.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т.д.), учете непредвиденных обстоятельств. Конкретные ситуации могут изменяться по следующим признакам:

- содержанию: технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- виду управленческого решения во времени: стратегические, тактические, оперативные;
- ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- методам реализации управленческих решений.

Системный подход. В основе этого направления методологии научного познания и практической деятельности лежит исследование организации как сложной целостной социально-экономической системы. Его задачей является оптимизация системы в целом. Он предполагает исследование каждого явления или объекта как единого целого с учетом всех его взаимосвязей, т.е. как систему, включающую в себя основные элементы, без которых невозможно функционирование объекта. Отсутствие хотя бы одного основного элемента системы приводит к тому, что система в целом не функционирует.

Организация рассматривается как открытая система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, процесс в системе, выход, связь с внешней средой и обратную связь (рис. 12).

При использовании системного подхода к проблеме сначала формируется выход системы (цели), затем анализируется влияние внешней среды, далее обеспечивается высокое качество входа и, наконец, соответствие качества процесса требованиям входа. На входе органи-

зация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы, так называемые входы. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, превращая их в продукцию или услуги. Эти продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

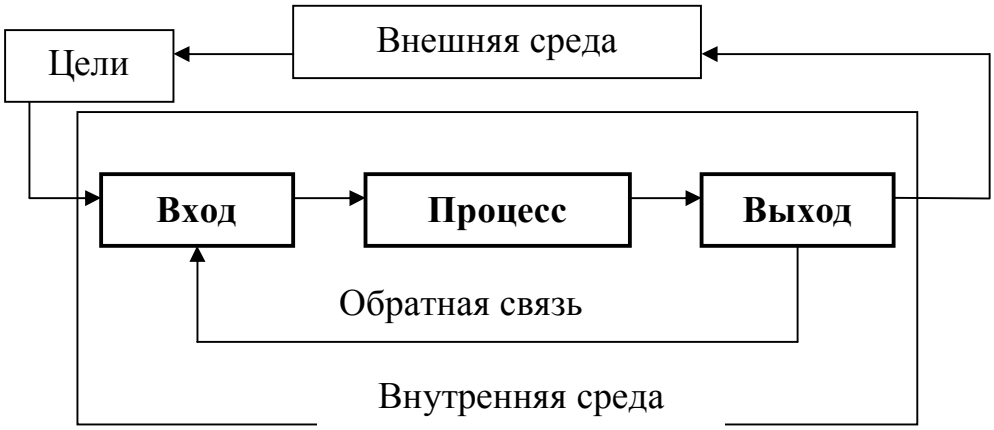


Рис. 12. Организация как система

Если организация управления эффективна, то в процессе преобразования возникает добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Выводы

1. В основе функционирования и развития организации лежит модель жизненного цикла: организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование.

2. Законы играют решающую роль в теории организации, поскольку они образуют фундамент этой дисциплины, способствуют переходу от эмпирического к логическому методу познания, позволяют использовать в процессах управления конкретными организациями научно обоснованные методы предсказания дальнейшего развития событий.

3. Основные законы теории организации, имеющие внешнюю и внутреннюю направленность, распространяются на социальную, биологическую и частично техническую системы. К этой группе относятся основополагающие законы (синергии, самосохранения и развития) и фоновые (композиции и пропорциональности, информированности и упорядоченности и единства анализа и синтеза).

4. Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций, и отражают принципы организации управленческого труда. Это законы своеобразия, социальной гармонии, социальной загрузки, эффективного восприятия и запоминания информации, эффективного осмысления, закон установки, устойчивости и доходчивости информации.

5. Принципы структуры, иерархии, административной власти, специализации, объема контроля и взаимоотношений линейных и центральных служб в значительной мере вытекают из традиционной теории организации, где главное внимание уделяется наиболее эффективному распределению работы по группам. На практике каждая организация определяет для себя свой набор базовых принципов, помогающих ей функционировать и развиваться наиболее эффективным образом.

6. Методология теории организации представляет собой принципы и способы организации, а также совокупность методов и подходов, применяемых в данной науке. Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления: механистический, органический, динамический, ситуационный, системный.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой модель жизненного цикла организации?
2. Опишите этапы модели жизненного цикла организации.
3. Поясните сущность концепции организационного развития Л. Грейнера.
4. Охарактеризуйте основные законы организации.
5. Какие специфические законы организации существуют?
6. Какие принципы организации следует знать и понимать современным менеджерам?
7. Что составляет методологию теории организации?

ГЛАВА 4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Системный подход и системная концепция

Теория систем впервые была использована в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 30-х годов XX века явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, необходимо сначала определить, что такое система.

Система представляет собой некоторую целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Основой системы является элемент – объект, не поддающийся дальнейшему делению на данном уровне исследования.

С позиции теории систем выделяются следующие ***системные уровни***:

1 – уровень статической структуры;

2 – уровень простой динамической системы с предопределенным обязательным движением;

3 – уровень термостата, управляемые кибернетические системы, для которых характерны передача и обмен информации;

4 – уровень клетки, открытая система, самосохраняющаяся структура;

5 – уровень растений (живые организмы с низкой способностью воспринимать информацию);

6 – уровень животных (живые организмы с более развитой способностью воспринимать информацию);

7 – человеческий уровень (самосознание, мышление, нетривиальное поведение);

8 – уровень социальной организации;

9 – уровень общественного развития;

10 – трансцендентные системы (лежащие сегодня вне нашего сознания).

Каждый последующий системный уровень является более сложным для изучения, требующим применения новых методических подходов и способов оценки. В теории организации рассматривается уровень социальной организации, соответственно с позиции теории систем речь идет о социальных системах.

Социальная система – это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам. Именно интегративные качества служат отличительным признаком социальных системных объектов от несистемных.

Особенностями любой системы является наличие таких ***системных принципов***, как:

- целостность (свойство системы есть сумма свойств элементов, свойства элемента зависят от его места в системе);
- структурность (система состоит из подсистем разного уровня, каждая система имеет свою структуру);
- иерархичность (каждый элемент системы можно рассматривать как систему более низкого уровня);
- множественность описания системы (каждая модель системы отражает лишь один ее аспект в силу системной сложности).

Система как целостность приобретает новые свойства, новые качественные характеристики, не содержащиеся в отдельности в образующих элементах, – эффект целостности, или эмерджентность, ради которой и создаются системы.

Машины, компьютеры, телевизоры – все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части взаимозависимы. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Жизнь человека зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким является человек.

Для социальных систем выделяют такие ***системообразующие факторы***, как:

- общая цель для совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;

- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;

- отношения субординации и координации между компонентами системы;

- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Социальные системы можно считать тектологическими. Тектологический механизм их жизнедеятельности представляет собой образование системного комплекса, т.е. соединение совокупности элементов в определенной упорядоченности. Внутри этой системы имеют место процессы регулирования взаимодействия составляющих ее элементов, направленные на развитие данного комплекса и его лучшую адаптацию к окружающей среде. Усложнение системы может иметь две основные количественные характеристики – возрастание суммы ее элементов либо уменьшение их числа. Целесообразность и того и другого оценивается с точки зрения обеспечения развития и наилучшей адаптированности системы.

Необходимо также отметить связь социальных систем с другими типами систем, и в первую очередь с биологическими. Эта связь обусловлена биосоциальной природой важнейшего компонента социальных систем – человека.

Биологические качества человека изменяются несравнимо медленнее, нежели социальные. Биологические свойства лишь предпосылка для становления человека, формирования его общественных качеств, способностей. Личность прежде всего характеризуется не биологическими, а социальными качествами. Она выполняет определенные социальные функции, однако привносит в это свои индивидуальные черты: характер, волю, интересы, потребности, интеллект, знания, сознание, ценностную ориентацию. Это означает, что непременными компонентами личности являются и ее психологические качества, что необходимо учитывать менеджерам, осуществляющим управленческие функции.

Управление на основе системного подхода включает три этапа:

1) Определение сферы, уточнение области и масштабов деятельности субъекта управления, ориентировочное установление адекватных сфер, областей и масштабов деятельности, информационных потребностей.

2) Осуществление необходимых исследований (системный анализ).

3) Разработка альтернативных вариантов решения определенных проблем и выбор оптимального варианта по каждой задаче с применением экспертных оценок, в том числе и независимых экспертов.

Системный подход в управлении означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях. В социальных системах этот принцип предполагает тесную увязку решений экономических, социально-политических и культурных проблем в процессе решения управленческих задач.

Таким образом, в центре системных исследований находятся интегрированные организационные объекты, состоящие из различных элементов, их взаимодействие, установление форм соподчинения различных систем и подсистем. Системный подход в совокупности с диалектикой оперирует всеми этими понятиями, как находящимися в постоянном прогрессивном и регрессивном развитии.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачи увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады в школы, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

4.2. Классификация систем

Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. *Закрытая система* имеет жесткие, фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы – знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часовых механизмов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающей, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система может приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Для закрытых систем характерна детерминированность и линейность развития. Открытые системы предполагают обмен веществом, энергией, информацией с внешним миром в любой точке, а также стохастический характер процессов, подчас выводящий случайность на определяющие позиции. Управление такими системами предполагает выработку оптимального варианта на основании проработки множества вариантов принятия управленческих решений.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются таковыми. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить все ситуации, поскольку в них предполагалось, по крайней мере, неявно, что организации – это закрытые системы. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении.

Крупные составляющие сложных систем, таких как организации, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Понятие подсистемы – это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации, такие как отделы, управления и различные уровни управления. Каждая из этих подсистем играет важную роль в организации в целом. Социальные и технические составляющие организации также считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой можно выделить *четыре уровня социальных систем*:

- самый широкий и сложный – первый, это все конкретно-историческое общество (российское, американское, китайское и т.д.), совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений – экономических, политических, социальных, духовных, экономических; в этом самом широком понимании конкретное общество выступает как динамическая социальная система;

- второй уровень социальных систем – сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения);

- третий уровень социальных систем – организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научные, научно-образовательные фирмы, корпорации, общественные объединения и т.д.);

- четвертый уровень социальных систем – цехи, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность – непосредственные контакты каждого с каждым.

Важнейшими компонентами социальных систем являются люди, процессы, предметы труда, культурные и нравственные ценности. Человек – существо, прежде всего, общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми разнообразными отношениями и формами взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации.

Вторая группа компонентов социальной системы – процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупность которых представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем.

Третья группа компонентов социальной системы – вещи, т.е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности).

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу – это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

Существуют и другие подходы к классификации систем. Так, например, все материальные системы являются объектами реального времени. Среди многообразия материальных систем существуют естественные, искусственные, полностью предсказуемые и частично предсказуемые системы.

Естественные системы создаются природой или обществом. Например: система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики.

Искусственные системы формируются по желанию человека или какого-либо общества для реализации намеченных программ или целей (например: семья, конструкторское бюро, студенческий профсоюз, предвыборное объединение).

Полностью предсказуемые системы функционируют по заранее заданным правилам с определенным результатом (например, система обучения студентов в институте, система регистрации товариществ и обществ).

Частично предсказуемые (вероятностные) системы характеризуются тем, что выходные воздействия могут отличаться от ожидаемых, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными. Это может быть обусловлено тем, что одни события в организации происходят помимо нашей воли (форс-мажор), другие – из-за недостатка профессионализма персонала, третьи – из-за сложности задания или новизны информации (например, научно-исследовательские подразделения, венчурные компании, игра в рулетку).

В зависимости от воздействия среды системы могут быть жесткими или мягкими.

Жесткие системы основаны на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Они обладают большой устойчивостью к внешним и внутренним возмущающим воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия.

Мягкие системы имеют высокую чувствительность к внешним и внутренним воздействиям и в этой связи – слабую устойчивость (например, система котировок ценных бумаг, коллектив творческих работников, новые организации, ребенок в семье).

Кроме того, системы могут быть *простыми* и *сложными*, *активными* и *пассивными*. Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Отсутствие хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Любая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, а школы научного управления и науки

управления – техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют, какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

4.3. Организация как система

Для менеджмента особый интерес представляют *социальные системы* – неравновесные системы, которым свойственны неопределенность флуктуации (случайных отклонений) и бифуркации (разделений, разветвлений). Поэтому предсказание поведения социальной системы носит вероятностный характер.

Все организации являются системами. Поскольку люди выступают, в общем смысле, компонентами организаций (социальными компонентами), наряду с техникой, которая используется для выполнения работы, они называются социотехническими системами. Точно так же как и в биологическом организме, в организации ее части взаимозависимы.

В организации происходят *объективные* (естественные – по экономическим, управленческим и организационным законам) и *субъективные* (искусственные – по воле человека или общества) процессы. К объективным относятся процессы спада и подъема в деятельности организации, баланс спроса и предложения, процессы, связанные с законами организации, например, синергии, самосохранения, композиции и пропорциональности, информированности. К субъективным относятся процессы, связанные с реализацией технологических, экономических, управленческих и других решений субъектов управления.

Управление рассматривается как особая система, включающая в себя:

- субъект и объект управления;
- собственно процесс управления;
- обратную связь между объектом и субъектом.

Система управления организацией включает ряд подсистем: функциональные и целевые подсистемы, подсистемы линейного руководства и обеспечения управления (рис. 13).

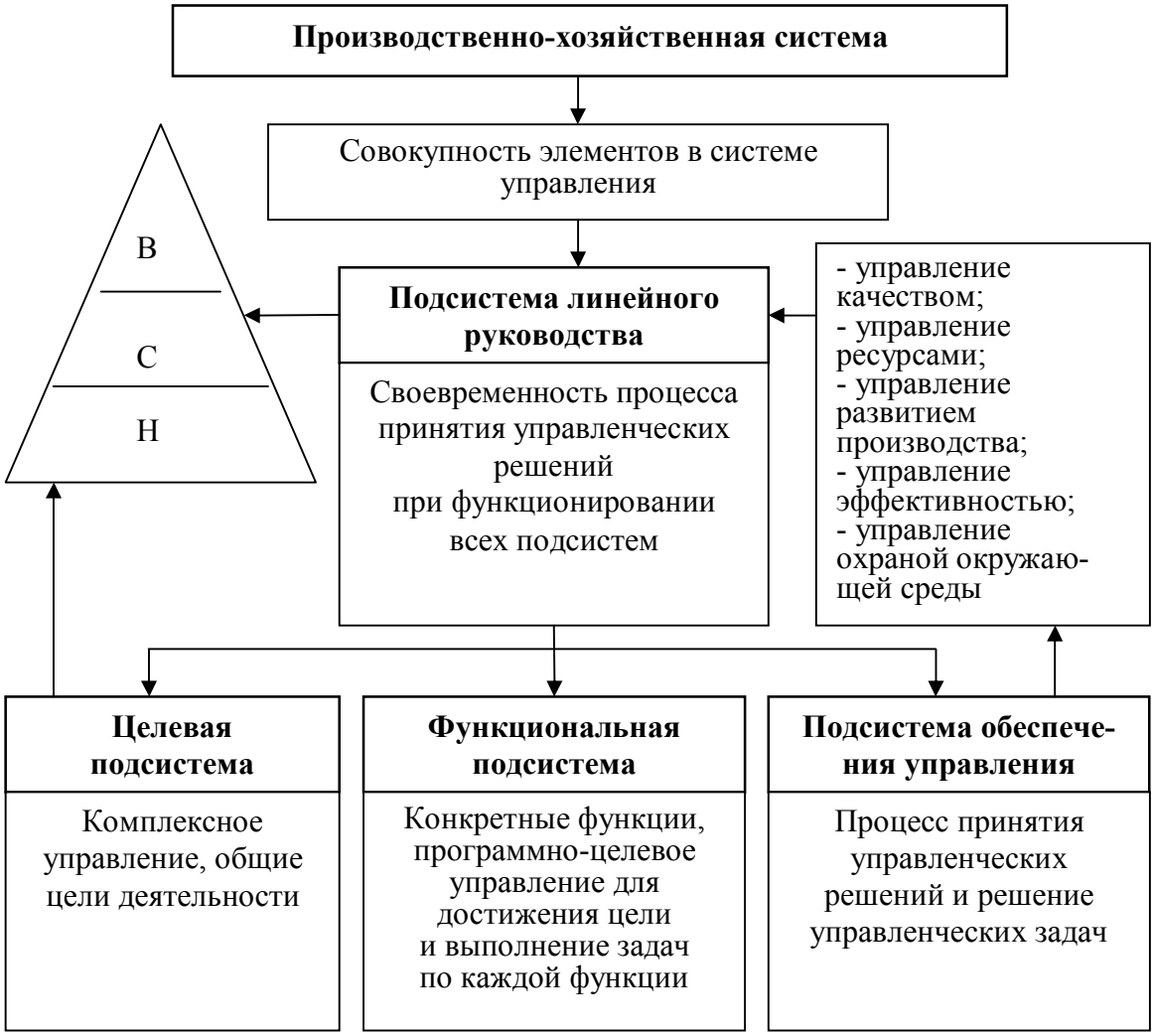


Рис. 13. Совокупность элементов в системе управления:
В – высший уровень; С – средний уровень; Н – низкий уровень

Подсистема – это механизм реализации и функционирования в системе управления, обеспечивающий выполнение всех функций современного менеджмента.

Подсистема линейного руководства обеспечивает управление производством на основе реализации принципов единоначалия управления и координации работ. Принцип единоначалия предполагает подчинение работников одному руководителю. Принцип координации означает направленность усилий всех работников на достижение общих целей организации. Единоначалие и координация гарантируют взаимосвязанность целей всех членов организации, где основным фактором является человек.

Подсистема линейного руководства обеспечивает управление на каждом уровне пирамиды аппарата управления. Таким образом, она координирует работу всех остальных подсистем.

Функциональная подсистема гарантирует выполнение конкретных функций управления для достижения всех остальных целей системы. Данная подсистема характеризуется специализацией управленческой деятельности, определяется целью управления, составом специализированных функций, задачами управления по каждой функции. Это означает, что, выполняя функцию управления, менеджер должен определять задачи и цели этой функции. Успех руководства будет зависеть от координации целей и задач.

Целевая подсистема осуществляет комплексность управления, а также достижение основных целей системы путем интеграции и координации выполнения общих и конкретных программно-целевых функций.

Подсистема обеспечения управления необходима для своевременности процесса принятия управленческих решений при функционировании всех подсистем. Основной принцип процесса принятия управленческих решений заключается в координации деятельности всех подсистем организации.

Следовательно, подсистемами управления выполняется полный управленческий цикл по всем фазам жизнедеятельности организации, включающий: прогнозирование, планирование, организацию, координацию, регулирование, активизацию, стимулирование, контроль, учет, анализ.

Процесс управления в организации также следует рассматривать с точки зрения системного подхода (рис. 14).

Однако теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только подтверждает, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления, как и то, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это оп-

ределение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, выступающего логическим продолжением теории систем.

Рис. 14. Процесс управления с точки зрения открытой системы

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся: межличностные, бытовые отношения, отношения по уровням управления, отношения к человеку общественных организаций; к экономическим – материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии. Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

Большое значение в управлении сложными системами приобретает гомеостат, механизм саморегулирования и самообразования системы, позволяющий ей противостоять возмущению извне или перестраиваться в целях самосохранения. В связи с этим управление должно опираться на естественные процессы саморегулирования социума.

Гомеостат – модель живого организма, имитирующая его способность поддерживать некоторые величины в физиологически допустимых пределах, т.е. приспосабливаться к условиям окружающей среды.

4.4. Статическое и динамическое состояние систем

Система менеджмента предполагает рассмотрение элементов в статике и динамике. Понятия статики и динамики, которые в настоящее время широко используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики, и их смысл аналогичен соответствующим физическим терминам.

Статика (от греч. *statike* – равновесие) – уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются при этом неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к «спокойной» жизни без каких бы то ни было перемен. А если нет изменений, то нет и перспектив развития. Такие организации в наше сложное время не смогут долго держаться «на плаву».

Динамика (от греч. *dynamis* – сила) – развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

В принципе любая организационная система заинтересована в переходе к стабильному, устойчивому состоянию своего существования. Люди в большинстве своем нуждаются в постоянстве норм и связей, так как это снижает риск их профессиональной деятельности, создает уверенность в завтрашнем дне, определяемую постоянной работой, доходом и в конечном счете уровнем социального комфорта. Система управления организацией также стремится к определенной устойчи-

вости в обустройстве и надежном функционировании подчиненного ей объекта управления, имея при этом возможность эффективного контроля над ним.

Переход к устойчивому режиму работы есть объективно существующая встроенная цель развития любой организации. Достижение этой цели равнозначно приобретению новых ресурсов, снижению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них: состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатное расписание и должностные обязанности. Сюда же следует отнести постоянный ассортимент выпускаемой продукции, устойчивые партнерские связи и другие показатели.

Проблема заключается в том, что организация, достигнув определенной устойчивости, может со временем превратиться в консервативную систему. В этом случае она теряет способность адаптироваться к меняющимся условиям существования, а следовательно, и реализовывать в своей среде технологические и управленческие новации. Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние организационной стагнации.

Термин «стагнация» (от лат. *stagnum* – стоячая вода) применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т.д. В ряде случаев он применяется для обозначения организационных систем, работающих длительное время при относительном постоянстве основных показателей своей работы.

Для организации это не только постоянный кадровый состав и спокойный социально-психологический климат в коллективе, что само по себе очень хорошо. Основной отличительной особенностью периода стагнации в работе деловых организаций является постоянство показателей работы, что в целом ряде случаев может рассматриваться не как положительное явление, а как отсутствие прогресса и ослабление реактивной способности. В условиях неустойчивой экономики и активных процессов формирования рыночных отношений стагнация может привести к гибели организации.

Суть противоречия принципов действия статической организации заключается в том, что, с одной стороны, достижение стабильного

режима работы является одной из целей ее существования, с другой – неизбежны нововведения, необходимые организации для ее успешного развития и выживания. Эти нововведения определяют переход организации в динамический режим работы.

При изучении статических и динамических свойств организационных систем используются различные виды анализа систем управления: рефлексивный, структурный, информационный, параметрический, факторный и др. (табл. 6).

Таблица 6

Виды анализа систем управления организации

Виды анализа	Объекты исследования
Структурный	Различные варианты структур, сформированные на основе подсистем и элементов системы управления с учетом связей и отношений между ними
Рефлексивный	Модели систем управления, позволяющие выявить процессы изменения состояния системы с течением времени на основе принятых алгоритмов управления
Информационный	Информационные потоки и массивы данных, формируемые в процессе управления, методы и средства приема, передачи, обработки, хранения и представления информации, способы ввода и вывода данных
Параметрический	Частные и обобщенные показатели, характеризующие действие системы управления в сфере хозяйственно-экономической и организационной деятельности
Факторный	Факторы внешней и внутренней среды, сгруппированные и ранжированные по степени важности с использованием экспертных оценок

Переход к работе в динамическом режиме – необходимое условие обеспечения жизнедеятельности организации. Можно выделить ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу:

- целевая установка, отвечающая объективным потребностям общества;
- гибкая организационная структура;
- работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбора наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели.

Необходимыми свойствами, на которые должны настраиваться органы управления динамически развивающихся организаций, ориентированных на работу в условиях глобального рынка, являются: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых технологий, наличие централизованной структуры управления организацией.

Лидерство. Концепция лидерства включает в себя строго формализованную деятельность руководителя, в обязанности которого входят формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задачи, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность. При этом действия подчиненных должны быть направлены на выполнение распоряжений формального лидера.

Данный тип лидерства дает хороший результат при функционировании организации в стабильных условиях. В случае если условия работы нестабильны, этого недостаточно. Для большего вовлечения подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели лидеру необходимо добиваться глобального видения цели. Лидер должен четко представить себе цель, сделать ее понятной каждому сотруднику и дать возможность проявить инициативу другим. Благодаря этому он развивает в членах организации чувство причастности к общему делу.

Поступательное развитие организации. Концепция планирования динамики развития деловой организации базируется на распределении заданий и определении сроков их выполнения. Сроки рассчитываются исходя из возможностей организационной системы. Для организации, целью которой является выживание в условиях глобального рынка, планирование развития должно базироваться на общем видении цели и идти в двух направлениях, как сверху вниз, так и снизу вверх.

Ориентация на потребителя. Наиболее важным аспектом взаимодействия динамически развивающейся организации с внешней средой является качество производимой продукции или уровень обслуживания клиентов. Как деятельность организации в целом, так и процесс маркетинга должны быть ориентированы на постоянно меняющиеся запросы потребителя.

Использование новых технологий. В условиях слаборазвитого рынка, при среднем уровне конкуренции и относительном постоянстве среды ведения бизнеса обновление производства происходит по

мере морального старения оборудования. Развитие рыночных отношений, насыщение рынка товарами и усиление конкуренции вынуждают организации, руководствующиеся динамическими принципами, стремиться к совершенствованию и постоянному улучшению всех этапов технологического процесса и процедур ведения бизнеса.

Централизованная структура управления организацией. Концепция управления подразумевает наличие централизованной структуры и определенной иерархии руководства организацией, предусматривающей вертикальное распределение властных полномочий и подчинение исполнителей лицам, занимающим более высокий пост. Результатами такой формы управления являются бюрократизация процессов, замедленное принятие решений, неэффективные коммуникационные связи, в особенности в направлении снизу вверх. Инновации, идущие с более низких уровней иерархии (от подчиненных), в большинстве случаев игнорируются. Использование гибких децентрализованных структур управления органического типа увеличивает скорость и направленность принятия решений, а соответственно и быстроту реакции на изменения во внешней среде. Происходит улучшение вертикальных и горизонтальных коммуникаций. При этом поощряются инновации, предлагаемые как руководством, так и подчиненными.

4.5. Проектирование организационных систем

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. При проектировании организации и прогнозировании ее поведения в настоящее время используются три способа научного предсказания будущего:

- *интуиция* (свободный полет фантазии без привлечения результатов формально-логического анализа и методов математического прогнозирования, основанный на предчувствии возможного результата);
- *аналогии* (сравнительный анализ, когда рассматриваются деятельность и результаты работы известного предприятия и оценивается возможность их использования на проектируемом предприятии);
- *экстраполяция* (метод научного исследования, заключающийся в распространении выводов, полученных из наблюдений над одной

частью явления, на другую его часть; в этом случае выполняется математический расчет отчетливо наметившихся тенденций в работе предприятия).

Методологические подходы к проектированию организационных структур можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Метод аналогий заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками (цели, технология, специфика, размер и т.д.) по отношению к проектируемой организации. Данный метод предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение разных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует фирма.

Экспертный метод состоит в аналитическом обследовании организации и базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода – выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационной структуры, а также разработать обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляются диагностический анализ организационных структур действующих фирм и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности фирмы (например, построение организационной структуры исходя из системы целей, сочетание функционального и программно-целевого управления).

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация данного метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации. Метод структуризации целей предусматривает: экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур; составление таблиц

полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы); определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования состоит в разработке формализованных математических, графических и других отображений (моделей) распределения полномочий и ответственности в организации. Метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели – схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья. Организационная модель помогает «проигрывать» варианты распределения полномочий между различными должностными лицами и функциональными подразделениями.

В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Особое место в процессе организационного проектирования отводится формированию организационной структуры.

Моделирование организационных структур предполагает использование математического аппарата. Процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые применяются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации.

При устранении недостатков организационных структур особое значение приобретает разработка методов упреждающего выявления отклонений от нормы в работе организаций уже на начальном этапе их развития (диагностика «заболевания» по аналогии с выявлением болезней человека) и коррекции системы управления (лечение).

Диагностика – это установление и изучение признаков, характеризующих состояние организационной системы для предсказания возможных отклонений от нормы и предотвращения сбоев в работе системы. Диагностика представляет собой первый этап четырехступенчатого цикла исследования системы управления предприятием: «диагноз – прогноз – управленческое решение – контроль».

В настоящее время появились автоматизированные системы, позволяющие по функциональным целям и сведениям о состоянии ресурсов организации и о динамике развития внешней среды получить соответствующий проект организации. Однако не следует преувеличивать роль автоматизированных информационных систем в решении задачи проектирования организации. Работа автоматизированных систем предусматривает использование процедур имитационного моделирования, основу которых составляет ориентация на использование опыта и интуиции проектировщика.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от результатов соответствующего исследования. Должны приниматься во внимание качество и эффективность используемой методики, наличие необходимой информации, квалификация разработчиков системы, сроки выдачи рекомендаций, материальная и научно-техническая база и т.д.

В любом случае в процессе проектирования организационных систем, как правило, решаются следующие задачи:

- установление типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определение численности управленческого персонала;
- выявление характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете устанавливаются управленческие полномочия и уровень ответственности для каждого структурного подразделения.

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации. Значительные по масштабам преобразования не должны начинаться до тех пор, пока не появятся для этого серьезные причины, не вызывающие сомнений.

Выделяют следующие ситуации, когда могут быть оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта:

- изменение внешней экономической обстановки;
- неудовлетворительное функционирование предприятия (рост издержек, снижение производительности труда, текучесть кадров, сужение внутренних и внешних рынков, уменьшение масштабов деятельности, недостаток ресурсов);
- перегрузка высшего руководства;
- изменение технологии управления;
- разногласия по организационным вопросам;
- необходимость перераспределения прав и функций;
- отсутствие перспективы.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия. Связано это с тем, что большинство серьезных проблем на крупных предприятиях имеет скорее стратегический, чем организационный характер.

Внесение корректив в организационную структуру должно сопровождаться систематическим анализом функционирования организации и изучением окружающей ее среды с целью выявления проблемных зон. Для этого необходимо разработать генеральный план совершенствования организационной структуры и гарантировать, что в программе нововведений содержатся максимально простые и целенаправленные предложения. Кроме того, важно определить последовательность в реализации планируемых перемен.

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организационных систем и всю систему связей элементов структуры с элементами внешних воздействий. Исследование влияния внешней среды на процесс проектирования складывается из следующих действий:

- установление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания);
- выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия;

- определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь);

- проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать;

- формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды.

Можно выделить пять этапов проектирования организационных систем в рамках формирования эффективной организационной структуры:

1) системный анализ факторов, определяющих организационную структуру;

2) анализ стратегии и построение «дерева целей» системы;

3) определение функций по 1-му и 2-му уровням «дерева целей»;

4) разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций по главным специалистам и заместителям руководителя;

5) разработка проекта организационной структуры, его согласование и утверждение.

При проектировании любой организационной структуры фирмы, ориентированной на достижение своих стратегических целей, за основу берется общая схема организационной разработки (рис. 15).

При проектировании организационной структуры следует соблюдать ряд требований:

- производственный процесс изготовления продукции как результат функционирования структуры управления должен максимально отвечать требованиям пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности и ритмичности;

- количество элементов структуры (отделы, бюро, службы) должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы;

- коммуникации между элементами системы, а также системы с окружающей средой должны быть четкими, а качество информации – высоким;

- структура должна быть мобильной, способной быстро адаптироваться к изменениям и перестраиваться на решение новых задач;

- система управления должна обеспечивать достаточную эффективность функционирования организации и ее производственного процесса.

Таким образом, вся работа по проектированию организационных систем предполагает принятие нестандартных управленческих решений с учетом внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта.

Рис. 15. Этапы организационной разработки

Выводы

1. Системный подход в управлении означает всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных вариантов их реализации, координацию усилий на различных направлениях. В социальных системах этот принцип предполагает тесную увязку решений экономических, социально-политических и культурных проблем в процессе решения управленческих задач.

2. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей среды. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Выделяют и другие подходы к классификации систем: искусственные и естественные, простые и сложные, активные и пассивные и т.д.

3. Современная организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой.

4. Система менеджмента предполагает рассмотрение элементов организации в статике и динамике. Статика – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится, независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Динамика – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

5. Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «система» с позиции теории систем.
2. Что понимается под социальной системой, каковы ее структурные элементы?
3. Каковы основные системные принципы и системообразующие факторы?
4. Каким образом можно классифицировать системы? Выделите главные признаки классификации.
5. Дайте определение организации с позиции системного подхода.
6. Охарактеризуйте статическое и динамическое состояние систем.
7. Что представляет собой процесс проектирования организационных систем?

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

5.1. Структура системы управления организацией

Управление организацией – это непрерывный процесс, предусматривающий согласованные действия, обеспечивающие осуществление целей. Для системы управления организацией необходимо:

- разработать миссию организации;
- определить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- организовать порядок и временную последовательность взаимодействия работников и подразделений;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания системы управления организацией, которая должна быть согласована с системой производства. Систему управления при этом следует рассматривать с позиции следующих аспектов: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис. 16).

Рис. 16. Структура элементов системы управления организацией

Методология и процесс управления формируют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы предприятия в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления организацией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, структура, технология, решение (рис. 17).

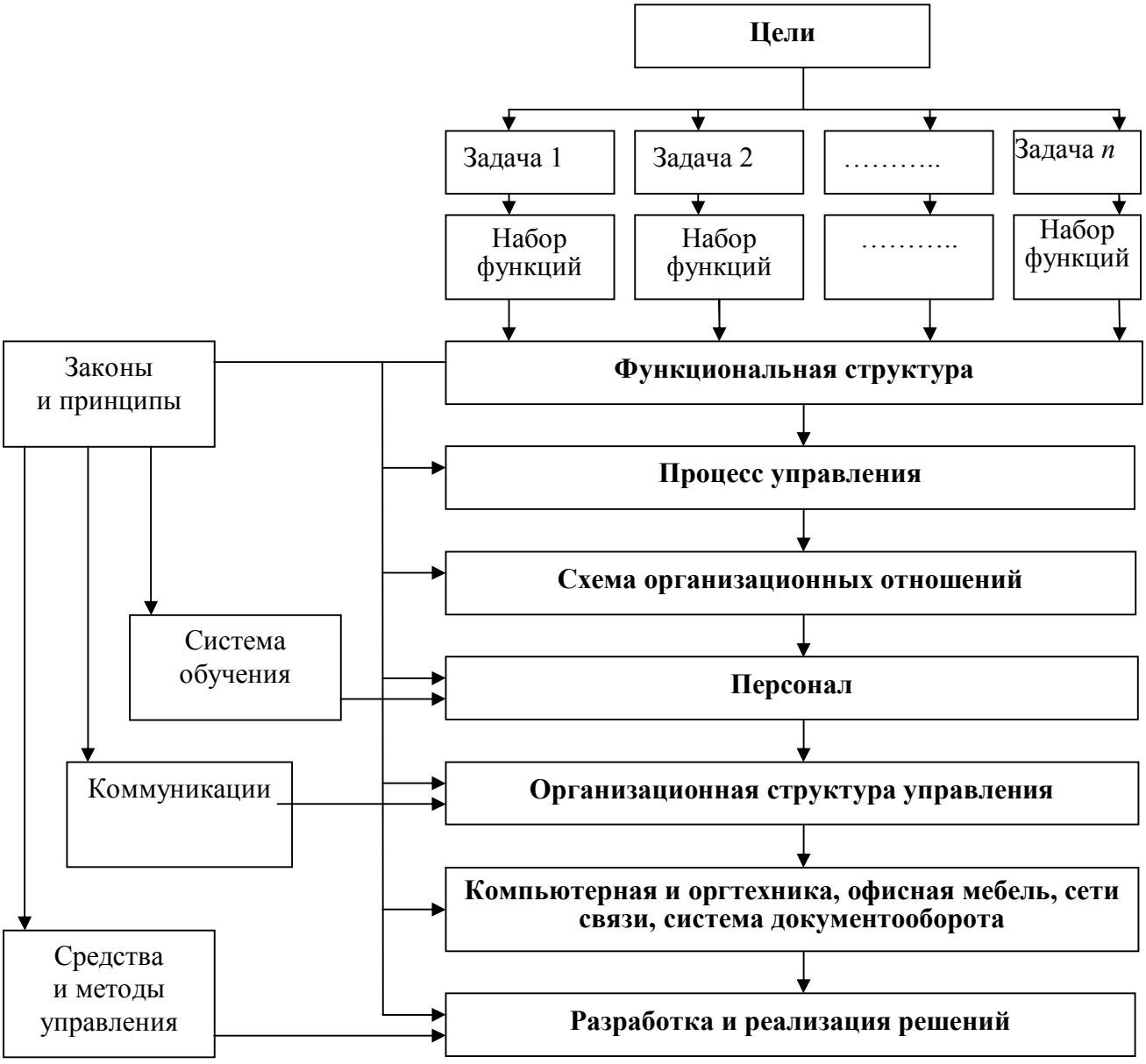


Рис. 17. Взаимосвязь элементов системы управления

В процессе управления организацией цели выполняют ряд существенных функций, призванных отражать основные направления дея-

тельности организации и конкретизировать ее работу на каждом этапе функционирования и развития. Цели являются для организации и ее членов ориентиром, мобилизирующим фактором в конкурентной борьбе, способствующим координации действий и поступков в интересах миссии.

Цели организации разделяются на группы конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые следует выполнить. Так, для решения экономических задач необходимо выполнение таких функций, как бухгалтерский учет, труд и заработная плата, маркетинг и др. Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется, и затем составляется функциональная структура организации. В зависимости от условий деятельности организации процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, устанавливают состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.).

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности. С этого момента организация считается приступившей к работе.

Основная задача системы управления заключается в формировании профессиональной управленческой деятельности. Узаконенные или общепринятые правила и процедуры, используемые в системе управления, перерастают в стандарты. Формализуется все большее число процессов и явлений в системе управления организации. Это объективный результат практической деятельности и развития науки.

В то же время достаточно много новых явлений в экономической, социальной и экологической ситуации требуют нестандартных решений, адекватно реагирующих на возмущающие воздействия. В умении разрабатывать такие решения и проявляется искусство управления. Таким образом, сосуществование формализации и творческих подходов в управлении будет необходимо и впредь.

5.2. Характеристика организационных отношений

Организационные отношения между персоналом организации могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных схем. К базовым относятся линейная и кольцевая схемы, к производным – колесо-, звездообразная, иерархическая, штабная и матричная. Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. В рамках одной организации может существовать несколько типов отношений (рис. 18).

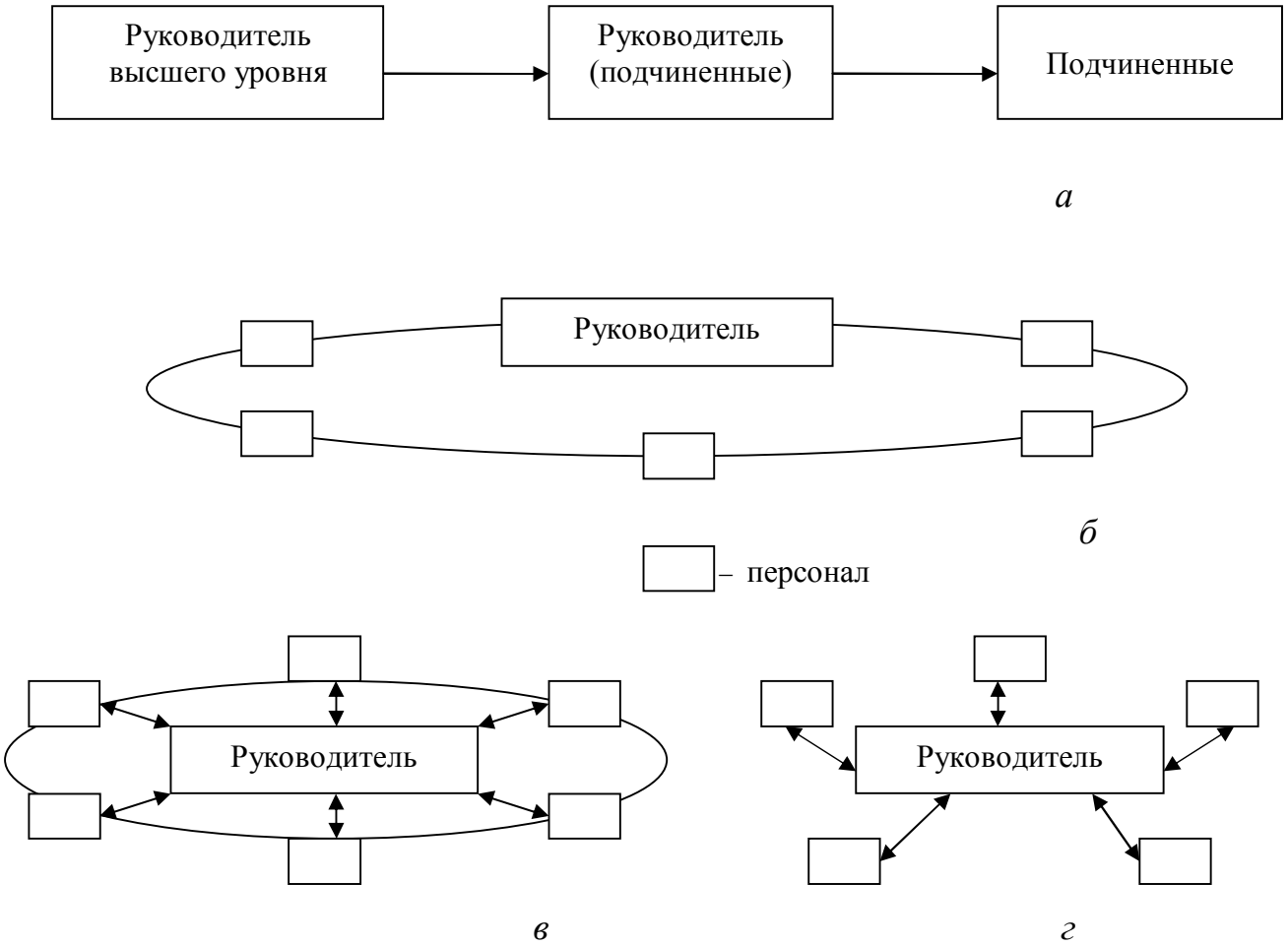


Рис. 18. Схемы организационных отношений:
а – линейная схема (нет обратной связи); *б* – кольцевая схема;
в – схема «колесо»; *г* – схема «звезда»

Линейная схема (рис. 18, *а*) рекомендуется для небольших организаций при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также при большой заинтересованности подчиненных в успешной работе. В схеме делегируются линейные и функциональные связи.

Кольцевая схема представляет собой замкнутую на руководителя линейную схему (рис. 18, *б*). Она эффективна в небольших или средних организациях со стабильной работой на рынке. Для кольцевой схемы характерно разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников, а административные остаются у руководителя.

Организационные отношения между персоналом компании могут быть представлены также в виде различного сочетания базовых схем, представленных как «колесо» и «звезда» (рис. 18, *в – г*). Колесообразная схема эффективна в небольших организациях или подразделениях, в которых требуется постоянная корректировка производства продукции. Это обусловлено неустойчивой номенклатурой выпуска, изменениями спроса на продукцию. Схема сочетает самостоятельность действий работников и профессионализм руководителя.

Схема «звезда» представляет собой разветвленную систему линейных отношений. Она рекомендуется при филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждого составляющего подразделения. Между объектами управления нет внутренних связей. С каждым объектом только руководитель реализует линейные и функциональные связи.

Иерархическая схема используется для больших организаций с явно выраженным разделением труда (рис. 19, *а*).

Штабная схема применяется при консультационном характере работы основных специалистов и предусматривает создание групп специалистов (функциональных штабов) при руководителе в форме отделов или групп (рис. 19, *б*).

Эти подразделения в пределах своей компетенции разрабатывают проекты решений и передают их руководителю. Последний по представленным проектам принимает окончательные решения и доводит их до соответствующих подразделений. Штабная схема позволяет при необходимости осуществлять линейное управление (единоначалие) по важнейшим задачам подразделений организации.

Матричная схема рекомендуется для производства, в котором возможно реализовать разделение труда, а также для сложного, наукоемкого производства товаров, информации, услуг и знаний (рис. 19, *в*).

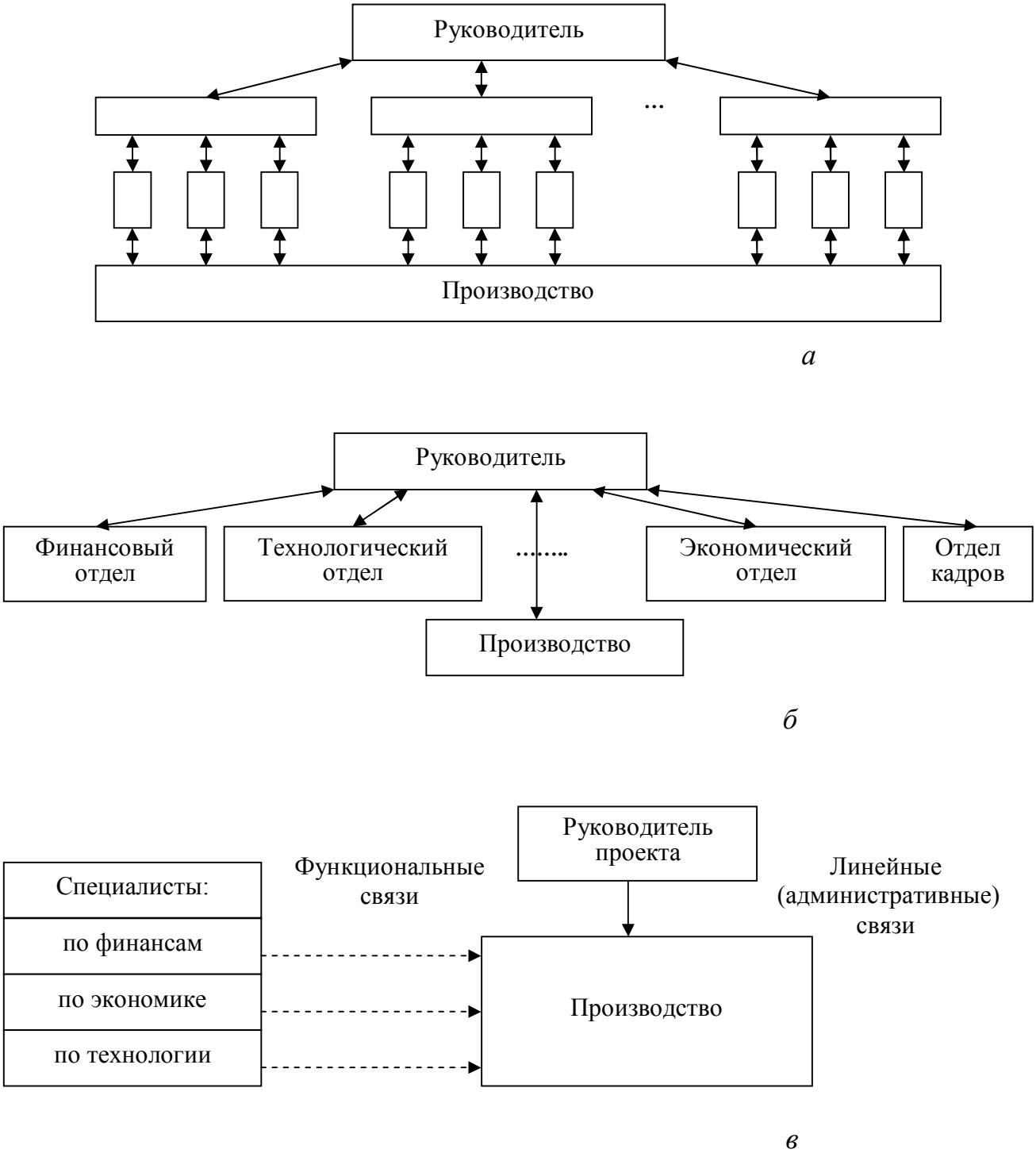


Рис. 19. Типовые схемы отношений в организации:
а – иерархическая схема; *б* – штабная схема; *в* – матричная схема

Схема предусматривает создание двух ветвей связей подчинения: административной – от непосредственного общего руководителя про-

екта и функциональной – от специалистов, которые могут и не находиться в подчинении у того же руководителя (специалисты консультационной фирмы или организации, лучшей в данной отрасли).

В качестве ключевого элемента любой системы выступает информация. Разрабатываются компьютерные технологии обработки информации для представления ее руководителям и специалистам компании. Эти технологии имитируют процесс человеческого мышления. Поэтому работа в среде информационных технологий часто отождествляется с работой в коллективе людей. Человек, работая с компьютером, может хвалить или бранить его и даже в результате «конфликтов» с компьютером получить инфаркт, т.е. человек стал работать в системе, получившей название «человеко-машинная система». С учетом ее специфики появилась и необходимость правильно организовать работу в системе «человек – компьютер – информация». Всю информацию, циркулирующую в компании, следует разделить на два типа: машинную и социальную.

Машинная информация – сухой набор цифр минимального объема – должна функционировать только между техническими средствами. Социальная информация должна представлять собой эмоциональный, мультимедийный набор данных, понятных человеку. Таким образом, в системе человеко-машинных коммуникаций социальная информация должна функционировать в системе «человек – человек, человек – компьютер», а машинная – только в системе «компьютер – компьютер».

Программное, математическое, информационное и сервисное обеспечение компьютера гарантирует его функционирование на уровне одушевленного существа. Для этого пакеты прикладных программ строятся исходя из организационных, социальных, психологических аспектов взаимодействия людей. Так, в начале работы на экран дисплея может выплывать текст с приветствиями, поздравлениями, анекдотами, напоминаниями и т. д. Общение человека с компьютером совершенствует людей, делает их более решительными, уверенными. Использование компьютеров и современных информационных технологий дома и на рабочих местах создает не просто новые условия труда – оно формирует новую среду обитания, новый тип отношений человека с миром.

Социальная информация должна поддерживать не только высокий профессиональный и эмоциональный уровень диалога, но и стремление человека к совместной творческой деятельности. Машинная ин-

формация обрабатывается в автоматическом режиме без участия человека. В укрупненном виде структура социальной информации в компьютере включает следующие составляющие: профессиональную, бытовую, диалоговую и функциональную разгрузку.

Анализ информационного обеспечения многочисленных интегрированных информационных систем управления производством показывает, что в состав социальной информации включается только профессиональная информация и набор случайных компьютерных игр, чаще всего картежных.

5.3. Организаторская деятельность: субъекты, объекты

Совокупность методов, принципов, правил, приемов, используемых субъектом для выполнения организационных задач, называется организаторской деятельностью. Она предполагает создание или усовершенствование механизма организации в соответствии с целями и задачами организационных систем. Организаторская деятельность базируется на общей функции управления – организации.

Применительно к социальной системе под организаторской деятельностью подразумевается:

- объединение людей в группы;
- интеграция деятельности членов коллектива организации (люди работают вместе, сообща);
- интеграция целей всех членов коллектива (люди работают для достижения общей цели).

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть как субъектами, так и объектами организаторской деятельности. Понятия «субъект» и «объект» являются относительными, а не абсолютными. Они характеризуют роль членов коллектива в разработке и принятии управленческих решений.

Субъект управления – это управляющая подсистема в системе управления или ее отдельный элемент. Субъектом является источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение. Лицо, принимающее решение, – понятие собирательное. Это может быть не только один человек, но и группа, коллектив организации.

Объект управления – это управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта. Другими словами, это приемник и исполнитель управляющего воздействия, представленно-

го в виде набора функций или задач. В роли объекта может выступать как человек, так и машина. Состояние объекта управления зависит от управляющих воздействий со стороны субъекта управления.

Один и тот же человек может быть одновременно и субъектом (по отношению к непосредственным исполнителям или материальным объектам), и объектом (по отношению к вышестоящим должностным лицам). Организационная деятельность субъектов и объектов управления организацией регламентируется положениями об отделах и службах, а также должностными инструкциями.

Управленческая функция «организация» входит в состав всех конкретных функций управления. Эта весьма трудоемкая функция может быть разделена на ряд подфункций, обеспечивающих организацию общих функций управления (рис. 20).

Рис. 20. Взаимосвязь функций и подфункций управления

Активное участие в работе организации предусматривает анализ, творческое осмысление происходящих процессов и оказание воздействия на ее работу. С переходом к рыночной экономике произошло

значительное расширение функций, которые необходимо выполнять любой деловой организации. Теперь организация должна сама определять свою цель на основе анализа потребностей общественного развития, выбирать стратегию действия, обеспечивающую выживаемость в условиях острой конкурентной борьбы, формировать свою структуру и отношения в коллективе, распоряжаться ресурсами и результатами своего труда.

Менеджер как субъект организаторской деятельности должен уметь анализировать ситуацию и представлять свое дело с наиболее выгодной стороны. При этом он должен знать, как справиться с рисками, которые неизбежны при ведении любого дела.

Особое значение имеет творческий подход к решениям, принимаемым менеджером, поскольку управление – это не только наука, но и искусство. При принятии решений субъект организаторской деятельности должен руководствоваться как рациональными принципами, основанными на расчете и математической логике, так и иррациональными (на основе опыта, интуиции, неформальной логики и даже предчувствий). При этом менеджеру важно уметь классифицировать принимаемые решения по различным признакам (табл. 7).

В современных условиях успешное развитие организации и ее коммерческий успех целиком зависят от действий членов организации, что ведет к значительному увеличению числа субъектов организационного управления. В новых рыночных отношениях лозунг «Кадры решают все» становится все более и более актуальным.

Стремление органов государственного управления поставить перед субъектами экономической деятельности России социально значимые задачи органично сочетается с развертыванием процессов самоорганизации различных сфер экономической жизни и ее отдельных субъектов, в том числе и деловых организаций. Рыночное саморегулирование, осуществляемое на уровне государства и под контролем государства, должно дополняться саморегулированием деятельности самих организаций.

Процессы организации и самоорганизации в жизнедеятельности деловых организаций неразрывно связаны между собой. Многие достаточно серьезные проблемы экономического и социального характера решаются на уровне процессов самоорганизации гораздо быстрее и менее конфликтно, чем через управляющее воздействие «сверху».

Основной составляющей процессов самоорганизации является развитие у менеджеров всех уровней привычки оценивать полезность

принимаемых управленческих решений с точки зрения всей организации, что способствует развитию самоконтроля отдельных людей, групп и подразделений.

Таблица 7

Классификация управленческих решений

Признаки решения	Характеристика решения
Функциональная направленность	Планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие
Форма принятия	Индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные
Побудительные причины	Ситуационные, сезонные, предписанные, программные, инициативные
Повторяемость выполнения	Регулярные, периодические, разнотипные, типовые
Масштабы воздействия	Общие и частные
Способ действия	Стратегические, тактические, оперативные, операционные
Ожидаемые результаты	С определенным результатом, с вероятностным исходом
Характер разработки и реализации	Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные, взвешенные, скоропалительные
Методы обработки информации	Алгоритмические, эвристические (логические приемы отыскания истины)
Число критериев	Одно- и многокритериальные
Направление воздействия	Внутренние и внешние
Глубина воздействия	Одно- и многоуровневые
Ресурсы	С ограничениями, без ограничений
Способ фиксации	Устные, письменные, на магнитных носителях
Объект воздействия	Один исполнитель, группа, машина, социотехническая система
Новизна	Традиционные, аналогичные, перспективные, поисковые, фундаментальные, инновационные

Успешная реализация процессов самоорганизации в организации возможна, только члены ее коллектива обладают определенными психологическими и поведенческими качествами. Применительно к отдельной личности самоорганизация выражается в наличии (или отсутствии) у человека таких личных качеств, как: независимость, самооценка, самоконтроль, воля, социальная ответственность, коммуникабельность, интеллектуальный потенциал и интеллектуальная активность, творческий склад, экстраверсия, альтруизм, лидерство и др.

Кроме перечисленных личностных характеристик, к позитивным нормам проявления самоорганизации руководителя и специалиста относятся нацеленность на решение общих, а не личных проблем, стремление к повышению квалификации и образовательного уровня, способность к критическому осмыслению сложившейся ситуации, видение перспектив развития организации. В этом случае каждый член организации выступает как самоорганизующийся элемент системы управления, действия которого являются составляющими процесса глобальной самоорганизации системы.

Таким образом, роль субъекта организаторской деятельности трудно переоценить. Вовлечение всех сотрудников в организаторскую деятельность и в решение задач управления способствует повышению эффективности организации и ее выживанию в жестких условиях современного рынка.

5.4. Принципы рационализации организации

Рационализация – это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Под рационализацией (от лат. *rationalis* – разумный) следует понимать разумную организацию труда.

Принципы рационализации, сформулированные в начале XX века американскими учеными Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбретом, М. Вебером, Г. Фордом и др., основывались на положениях и методах организации производства и управления, обеспечивающих получение максимальной прибыли, наряду с совершенствованием техники, технологии и организации производства.

Целесообразность принципов рационализации признавал и В.И. Ленин, который, критикуя тейлоризм как средство усиления эксплуатации рабочих, в то же время отмечал, что рационализация содержит ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильных приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т.д.

Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях,

в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом. Но она также находится под воздействием производственных отношений конкретной социальной организации с присущими ей формами собственности.

Рационализация организаторской деятельности – это, прежде всего, процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности, путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части. Техническое и организационное совершенствование на предприятии неразрывно связано с улучшениями условий труда и творческим подходом к решению поставленных задач.

В любом случае рационализация должна привести к новому состоянию организации (к новой результативности), т.е. к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических, технологических и политических условиях (рис. 21).

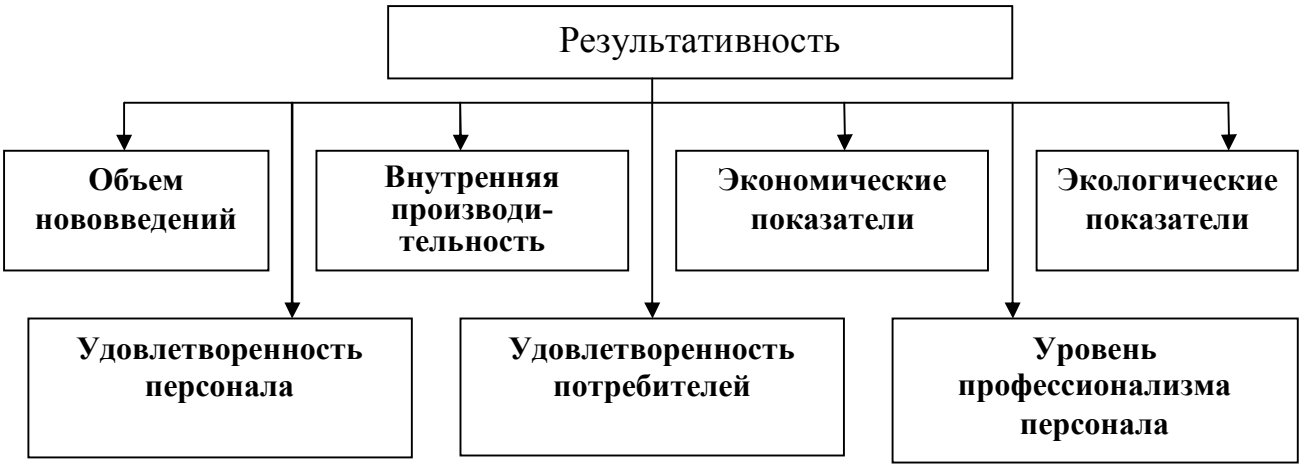


Рис. 21. Составляющие результативности рационализации организации

Целью рационализации деятельности предприятия является повышение эффективности организации бизнес-процессов, которое может обеспечить:

- устойчивое развитие организации;
- получение преимущества в конкуренции;
- расширение рынка сбыта;
- увеличение прибыли на инвестированный капитал;
- достижение социальной гармонии в коллективе.

Технология выполнения операций рационализации одинакова для большинства организаций: сбор информации о деятельности компании, исследование и диагностика, разработка и внедрение комплекса мероприятий. Типовой процесс рационализации включает четыре этапа: формирование цели, анализ существующей ситуации, выявление проблем и разработку конкретных мероприятий.

Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем, обеспечивающие положительную динамику развития организаций. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем является усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.

Усовершенствование научной организации труда. Рационализация трудового процесса предусматривает создание наиболее благоприятных условий труда, устранение перегрузок и нервного перенапряжения. Этим целям служит создание комфортных режимов работы и отдыха, разработка правил техники безопасности, уменьшение влияния производственных «вредностей» (излучение, шум, вибрация, загазованность) на организм человека, улучшение производственной эстетики и т.д.

Необходимым условием для рационализации является пропорциональное развитие управляемой и управляющей частей, а также слаженность и ритмичность работы коллектива. Осуществление принципов рационализации происходит путем улучшения нормирования и оплаты труда, совершенствования организационного планирования, отчетности и контроля. Эти меры призваны обеспечить сознательное отношение к труду, экономное использование рабочего времени, повышение производительности труда, укрепление исполнительской дисциплины.

Усовершенствование результатов труда заключается:

- в расширении спектра оказываемых услуг;
- упорядочении номенклатуры и ассортимента продукции;
- улучшении потребительских качеств выпускаемой продукции;
- стандартизации, унификации и нормализации изделий;
- повышении качественных характеристик исходного сырья и материалов для их наиболее полного и комплексного использования.

Усовершенствование средств труда и технологических процессов состоит в применении ноу-хау, техническом переоснащении, модернизации и прогрессивных изменениях технического уровня ис-

пользуемого оборудования, которые обеспечивают положительную динамику развития предприятия, интенсификацию производственных процессов, прибыльность реализационной, производственной или научной деятельности, улучшение качества обработки продукции, снижение энергоемкости, фондовооруженности и других показателей. Особое значение в развитии этого направления рационализации отводится средствам автоматизации и новым коммуникационным технологиям.

5.5. Организационная культура

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива:

- доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы;
- принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы;
- манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта.

С проявлениями организационной культуры (ОК) человек сталкивается, едва переступив порог предприятия. Она обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации.

Знакомство с опытом таких экономических гигантов, как США и Япония, обнаруживает, что одним из признаков развитой организационной культуры является наличие у коллектива своеобразного делового кредо – концентрированного выражения философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, высшим руководством.

Деловое кредо любой организации включает декларирование той роли, которую компания хочет играть в обществе, базовые цели и кодекс поведения сотрудников. Причем поведенческий кодекс, ориентирующий человека в организации на вполне определенное отношение к ней, к работе и персоналу, к самому себе, должен быть продуман наиболее тщательно. Внимание к человеческому фактору – залог успеха любой организации. Руководство своими собственными делами и поступками должно демонстрировать на практике провозглашенные принципы, но главное, чтобы все работники реально видели

те результаты работы, которые благодаря этому достигнуты. Кредо должно работать на конечный результат деятельности предприятия.

Сотрудники многих крупных преуспевающих организаций рассказывают всевозможные истории, связанные с деятельностью выдающихся менеджеров в истории компании. Здесь же можно наблюдать ритуалы делового поведения («открытые двери», «общий сбор», «управление методом обхода рабочих мест») и внеслужебного общения (юбилеи, вечеринки, спортивные коллективные мероприятия), имеющие цель поддерживать и укреплять здоровые традиции коллектива.

Вряд ли стоит подчеркивать, сколь важна роль организационной культуры в выживании коллектива, в эффективности функционирования его социального организма. Однако ключевая фигура в процессе ее формирования – безусловно, руководитель, так как в организационной культуре, как правило, воплощаются ценности и методы управления лидера.

К способам передачи культуры в организации относятся: программа обучения культуре, информация, традиции, символы, язык.

В организациях можно выделить доминирующую культуру и субкультуры, сильную и слабую культуру. Доминирующая культура выражает основные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Сильная культура характеризуется главными ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Выделяют следующие типы организационной культуры: культуру власти, ролевую культуру, культуру задачи, культуру личности.

Культура власти. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной пре-

данности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, оперативно принимать решения и организовывать их исполнение.

Ролевая культура характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Организация этого типа функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Культура задачи. Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым результатом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Культура личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

Познание организационной культуры компании ее работниками характеризуется тремя уровнями: фрагментарным, ассоциированным и выстраданным.

Фрагментарный уровень – уяснение наиболее ярких, запоминающихся правил, поступков, лозунгов, отражающих особенности организации. Например, все работники приходят на работу на пять – десять минут раньше начала рабочего дня; обращаются друг к другу по имени и отчеству.

Ассоциированный уровень – понимание тех формальных и неформальных правил и норм деятельности, с которыми человек внутренне соглашается, считает правильными и полезными. Например, правила отношений с руководством, подчиненными и коллегами, правила поощрения и наказания.

Выстраданный уровень – принятие всех ключевых формальных и неформальных правил и норм деятельности, действующих в организации. Человек как бы растворяется среди персонала компании. Он становится полностью «своим». В компаниях происходят разные изменения, часть из них может оказать влияние на организационную культуру. Например: приход в коллектив нового сотрудника, обладающего сильным влиянием на окружающих и желающего создать привычную ему по прежней компании ауру отношений; изменение в составе руководства компании, при котором новый руководитель будет стараться упразднить часть правил и норм деятельности, напоминающих ему прежнего руководителя.

Устойчивость организационной культуры зависит от трех параметров:

- глубины проникновения организационной культуры в организационные отношения;
- широты понимания и использования организационной культуры персоналом;
- гармоничности организационной культуры компании с организационной культурой внешней среды.

Глубина проникновения организационной культуры бывает фрагментарной, ассоциированной и выстраданной.

Широта понимания и использования организационной культуры оценивается тремя уровнями отношений количества сотрудников, сознательно придерживающихся принятой в компании ОК, к общему количеству работников:

- абсолютный уровень – 80-100 %;
- средний уровень – 50-60 %;
- низкий уровень – 20-30 %.

Гармоничное сочетание организационной культуры компании с организационной культурой внешней среды определяется законом композиции и пропорциональности. Согласно этому закону, условием гармонии является наличие всех необходимых элементов (композиция) в требуемой пропорции. Гармоничность оценивается субъективно по естественности поведения сотрудника в компании, с клиентом, поставщиком и потребителем. Выделяют три уровня гармоничности:

• полная гармония – использование хорошо сочетающихся правил и норм;

• средняя гармония – использование в большей мере сочетающихся и в меньшей – антагонистических правил и норм;

• дисгармония – использование сильно различающихся, часто противоположных (антагонистических) правил и норм.

По значениям трех параметров можно оценить уровень устойчивости организационной культуры в организации, который будет определяться наличием более низкого значения (уровня) параметров организационной культуры. Например, при наличии дисгармонии ОК организации с ОК внешней среды уровень устойчивости ОК будет слабым при любых значениях параметров глубины и широты ОК; при ассоциированной глубине ОК уровень устойчивости ОК организации будет средним при всех значениях широты и гармоничности.

Для управления состоянием устойчивости организационной культуры компании используют ряд приемов, среди них:

- установление приоритетов параметров ОК;
- выработка эффективных критериев оценки параметров ОК;
- постоянная оценка параметров ОК;
- сравнение параметров ОК с общественно-прогрессивными нормами и правилами;
- проведение организационных, экономических, психологических мероприятий по усилению, ослаблению или стабилизации значений параметров ОК;
- разработка более эффективных элементов символики организационной культуры компании.

Управление ОК заключается, во-первых, в формировании, поддержании или преобразовании элементов таким образом, чтобы обеспечить высокую или среднюю устойчивость ОК, во-вторых, в сплочении персонала на базе ОК, чтобы все в коллективе работали в одном направлении, подчиняясь не только управленческим воздействиям, но и собственному желанию.

ОК компании является статикой разработанных позитивных норм, правил и стандартов в организационных отношениях, самых инерционных в составе общественных отношений. Динамикой служат экономические, политические, нравственные, культурные отношения, основанные на интеллекте человека, изменениях внешней среды.

Управленческая культура (УК) в компании состоит из двух основных компонентов: профессиональных приемов, технологий и методов управления (управленческая подготовка); приемов, основанных на интуиции, опыте, озарении, мудрости (искусство управления). Руководители всех уровней должны иметь хорошую управленческую

подготовку, а также прирожденное умение или выработанные приемы организации, общения, поведения, активизации деятельности работников.

Управленческая подготовка включает две составляющие: знание теорий управления и умение формировать и реализовать управленческие решения (РУР). Именно с РУР начинается управленческая культура, а искусство управления лишь усиливает эффективность управленческой деятельности.

Признаками хорошего владения искусством управления служат:

- лояльность со стороны подчиненных;
- искренняя посильная помощь работнику в бытовых проблемах;
- пружинистая спортивная походка;
- опрятный внешний вид;
- современный стиль в одежде и внешности;
- влюбленное отношение к каждому работнику;
- постоянно хорошее настроение;
- положительный имидж руководителя во внешней среде.

К обобщенным показателям организационной культуры относится имидж организации. Это целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа входит культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений и даже одежда сотрудников.

Организационная культура формируется в результате долговременной практической деятельности по воле руководителя или собственника организации путем естественного отбора наилучших норм, правил, стандартов, привнесенных руководителем и членами коллектива. К ее формированию целесообразно привлекать специалистов консультационных фирм.

Выводы

1. Основными элементами, составляющими систему управления организацией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, структура, технология, решение.

2. Организационные отношения между персоналом организации могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных

схем. К базовым схемам относятся линейная и кольцевая, к производным – колесо- и звездообразная, иерархическая, штабная и матричная.

3. Применительно к социальной системе под организаторской деятельностью подразумевается: объединение людей в группы; интеграция деятельности членов коллектива организации (люди работают вместе, сообща); интеграция целей всех членов коллектива (люди работают для достижения общей цели).

4. Рационализация организаторской деятельности – это, прежде всего, процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части.

5. Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива:

- доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы;
- принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы;
- манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта.

Вопросы для самопроверки

1. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?
2. В чем заключается взаимосвязь элементов системы управления организацией?
3. Что представляют собой организационные отношения: понятие, основные типы?
4. Что такое организаторская деятельность?
5. Что входит в понятия «объект» и «субъект» организаторской деятельности?
6. Что такое рационализация организаторской деятельности?
7. Перечислите основные направления рационализации деятельности организационных систем.
8. Что такое организационная культура?
9. Охарактеризуйте основные типы организационной культуры.

РАЗДЕЛ В. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Назначение организационного поведения как науки

Организационное поведение – это дисциплина, изучающая стороны человеческого поведения, методы управления им и использование этих знаний с целью помочь работникам продуктивнее выполнять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение от своей работы. Основные ценности, характеризующие этот подход к пониманию организационного поведения, включают в себя: акцент на установлении причинно-следственных связей, обязательства изменяться, гуманистический подход к человеку, заботу об организационной эффективности и стремление полагаться на эмпирические исследования и научный метод.

Предмет организационного поведения – процессы взаимодействия, взаимоотношений человека с организацией, внешней средой, способы изменения поведения человека для достижения целей в организации.

Объектом изучения организационного поведения является персонал организации, представленный руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб, рабочими. Организации могут быть различных форм собственности, следовательно, работающие в них люди по своему правовому статусу могут быть владельцами, совладельцами, акционерами, менеджерами разного звена. Люди, работающие в организациях, могут быть объектом анализа с точки зрения их должностного статуса и того рабочего места, которое они занимают. Их поведение имеет специфику в связи с функциональными обязанностями, кроме того, зависит и от неофициального статуса работника.

Организации можно анализировать в качестве открытых или закрытых систем. В закрытых организациях поведение работников осуществляется внутри организации и ограничено рамками самой организации. В открытых организациях поведение работников определяется внешними контактами, и его аспекты могут быть очень широкими.

В рамках дисциплины «Организационное поведение» основное внимание уделяется внутрифирменному поведению персонала, которое регулируется в системе управленческих отношений. В самом общем виде понятие организационного поведения рассматривает способы взаимоотношений между сотрудниками (взаимодействие или противодействие; приобщение к организации или отчуждение от неё).

Организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определённые управленческие процессы, которые координируются, с одной стороны, руководителями, а с другой – реализуются в поведении непосредственно участников (работников разных уровней).

1.2. Теории поведения человека

Существует множество вариантов функционирования организаций: они могут быть сильно бюрократизированы, с формализованными отношениями; могут существовать в неформальной среде; быть централизованными или децентрализованными; сильно структурированными или деструктурированными.

Но общее во всех организациях то, что разные подходы к созданию и управлению организациями основаны на разных представлениях о человеческой природе. Они включают различные основные предположения о том, что оказывает мотивирующее воздействие на члена организации, а на этих предположениях, в свою очередь, строятся различные методы поощрения людей, осуществления руководства, удержания контроля, управления деятельностью и т.д.

В организационном поведении выделяют следующие *теории поведения человека* в различных организациях:

1. *Теории X и Y.* Один из основных вопросов при управлении персоналом состоит в том, следует ли рассматривать людей отрицательно, как заведомо склонных к лени и к удовлетворению собственных потребностей, или положительно, как склонных к самомотивации. Если принять первое предположение, то получится, что людей необходимо подталкивать, контролировать и держать под надзором, что они никогда не будут по доброй воле хорошо работать. Следовательно, только экономические формы поощрения будут действенны, и наиболее эффективной формой управления является автократическая (теория X).

Противоположная точка зрения (теория Y) заключается в том, что люди стремятся к личному и общественному благополучию. Предоставленные сами себе, они будут усердно работать для получения внутреннего удовлетворения от хорошо сделанной работы. Работа, следовательно, должна предоставлять работникам возможность раскрывать свои творческие способности.

2. *Теории уникальности (неуникальности)* рассматривают вопросы, касающиеся уникальности человека, возможности изменений в людях, наличие контроля над поведением внешних или внутренних процессов, ограниченности способности к обучению и изменению.

После того как Дарвин опубликовал свои работы об эволюции органического мира Земли, возник и стал распространяться тот взгляд, что человек не отличается от животных, так же как и они, подвержен законам эволюции и естественного отбора. Эта теория является основой *социобиологии* – науки, занимающейся изучением биологического базиса всех форм социального поведения живых существ, включая человека. Социобиологи сделали вывод, что многие аспекты человеческого общественного поведения имеют глубокие биологические корни.

Тем не менее существуют и значительные отличия человека от животных. Во-первых, это развитие языковой формы общения до такого уровня, который является совершенно недоступным для животных. Во-вторых, это отношение к окружающей среде. Если животные занимают по отношению к ней приспособленческую позицию и неблагоприятные изменения в ней чреваты гибелью для отдельных видов, то человек изменяет окружающую среду, сообразуясь со своими потребностями. Но одного понимания поведения животных недостаточно для понимания человеческого поведения.

Этот вывод помогает разрешить и другой важный вопрос об уникальности – уникальны ли люди сами по себе. Поскольку человек не руководствуется в своем поведении легко описываемым набором поведенческих стереотипов, люди также непохожи друг на друга. Есть общее, но есть и различия.

Для определения причин *уникальности в поведении* человека необходимо понять, как люди развиваются и изменяются. Первый вывод состоит в том, что способность людей к изменению притупляется с возрастом. Это происходит под влиянием как внутренних свойств человека, так и окружения. Одними из характеристик, препятствующих изменениям, являются особенности (черты) характера.

3. *Социально-психологическая теория позиций*. Основное положение этой теории состоит в том, что человек прилагает усилия для достижения определенного положения или баланса в обществе. Он старается занимать позиции, которые не противоречат друг другу. Индивид строит очень сложную взаимосвязанную структуру убеждений и отношений к чему-либо, подтверждаемую его поведением. Эта структура с трудом поддается изменениям, поскольку он скорее отбросит одну новую идею, чем будет менять все свое мировоззрение.

Человек избирательно прислушивается только к той информации или тем людям, мнение которых заведомо совпадает с его собственным. Он не ищет информации, противоречащей его позиции. Этот процесс уменьшает возможности для изменения.

Важен также аспект ситуации, которая снижает возможности для изменения. Во-первых, межличностное окружение остается для человека, по большей части, неизменным. Это верно как для людей, которые его окружают, так и для социальных групп, к которым он принадлежит. Нужно соблюдать определенные правила того, как человек должен вести себя в общем (нормы), и как поступают определенные люди в конкретных ситуациях (роли).

Важную роль в формировании поведения человека играет его культурное окружение. Существуют значительные различия между тем, какие нормы поведения приняты в разных странах и для разных наций.

4. *Экстерналистская (бихевиористская) теория.* Противоречие между внутренними и внешними составляющими поведения существует во многих формах и оказывает большое влияние на многие другие области человеческого поведения. Данная теория утверждает, что почти все навыки являются приобретаемыми, и, следовательно, решающее воздействие оказывает окружающая среда. Если можно контролировать окружающую среду, то можно контролировать индивидуума.

5. *Интерналистская теория* возражает предыдущей, предлагая ряд внутренних механизмов как причин поведения человека, таких как инстинкты, черты характера, верования и мыслительные процессы. (Инстинкты определяются как стимулы к деятельности, возникающие внутри человека, наследственно и генетически программируемые.) В интерналистской позиции существует также точка зрения, которая заключается в том, что поведение может вызываться либо устойчивыми личными характеристиками (персоналиями), либо внеш-

ними эффектами. *Теория персоналий* отличается от теории инстинктов тем, что приверженцы первой считают персоналии частично приобретенными (не чисто генетическими).

6. *Познавательская теория* состоит в том, что хотя воздействие окружения (в лице поощрений и наказаний) и важно, но поведение индивидуума на самом деле вызывается познавательской интерпретацией этого воздействия (его размышлений, памяти и ожиданий).

Анализ внутренних и внешних составляющих поведения человека приводит к следующим выводам: если поведение определяется только внутренними факторами, то возможности изменения и роста для каждого индивидуума будут очень ограничены. С другой стороны, если поведение определяется исключительно внешним воздействием, эти возможности будут практически безграничными. Поведение индивидуума в значительной степени зависит от внешнего окружения, но и внутренние факторы нельзя сбрасывать со счетов. Но если человеческое поведение во многом изменяемо, то устройство организаций и их функционирование могут оказывать огромное воздействие на поведение.

1.3. Модели взаимодействия человека и организации

Поведение человека в организации можно рассматривать с двух позиций: с позиции человека, взаимодействующего с организационным окружением (человек находится в центре модели), и с позиции организации, включающей в себя индивидов.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы этого взаимодействия, что в личности человека определяет его поведение в организации и какие характеристики организационного окружения влияют на процесс включения человека в деятельность организации.

Если *исходным в модели* взаимодействия человека и организационного окружения *выступает человек*, то это взаимодействие может быть описано следующим образом:

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия.

2. Человек под влиянием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение (рис. 22).

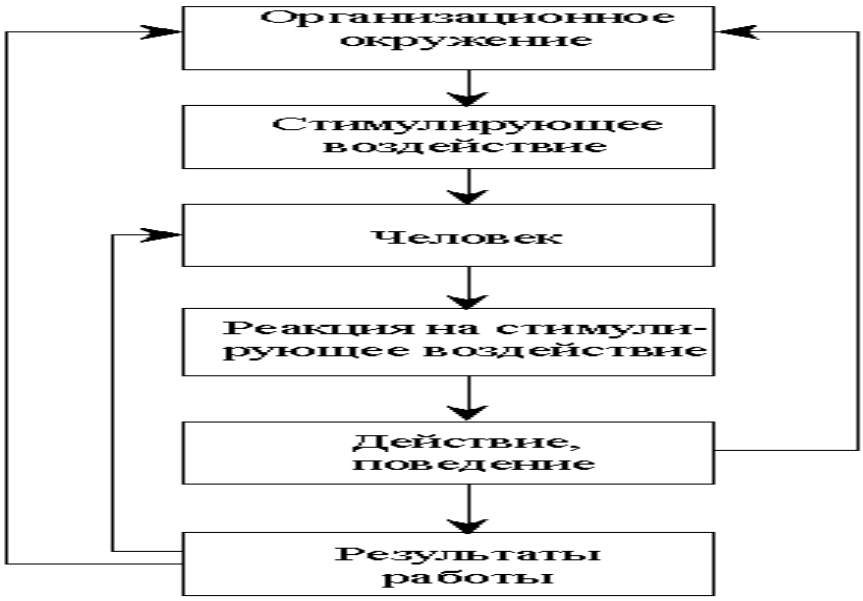


Рис. 22. Модель включения человека в организационное окружение с позиции индивида

При рассмотрении *модели взаимодействия* человека с организационным окружением *с позиции организации* в целом описание этого взаимодействия может быть дано в следующем виде (рис. 23).

Рис. 23. Модель взаимодействия человека и организации с позиции организации

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействует с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процессе информационного и материального обмена между организацией и средой.

В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

Таким образом, с точки зрения системного подхода организация – открытая сложная система, состоящая из подсистем более низкого уровня. Она получает ресурсы из внешней среды, а возвращает обратно в нее готовую продукцию.

1.4. Человек в организационной системе

Образ организации субъективно начинает формироваться с представлений о том, что есть человек работающий и каково его социокультурное окружение, т.е. социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, социальные ожидания и оценки.

В истории развития организаций сложились четыре типичных представления (стереотипа) о том, что представляет собой человек работающий: «экономический человек» (начало XX в.), «психологический человек» (середина XX в.), «технологический человек» (последняя треть XX в.), «этический человек» (последняя четверть XX в.). Эти стереотипы служат ориентирами поведения как управляющего, так и управляемого персонала. Они различным образом преломляются в сознании руководителя и персонала, определяя линию их поведения в конкретных ситуациях.

Стереотип «экономический человек». В основе его формирования лежит принцип денежного расчета, согласно которому человек за деньги сделает все, что захочет босс. Человек работает хорошо, когда ему хорошо платят. Только повышение заработной платы может оказать влияние на работу сотрудника. Данный стереотип особенно характерен для современной российской действительности.

Стереотип «психологический человек» базируется на использовании методов психологического воздействия на работника для достижения цели. Этот стереотип сформировался в результате самостоя-

тельного чтения специальной психологической и психолого-управленческой литературы, на основе обучения и в силу личного опыта работы в организациях. Основа стереотипа: «Без психологии нельзя!»

Стереотип «технологический человек». В его основе заложен принцип организационного подчинения человека рабочим операциям в условиях, когда начальником является электронно-машинная система. Жесткая включенность в технологические и компьютерные процессы с детальным пооперационным контролем ставит работников в положение придаточных звеньев, которые обслуживают технико-технологические системы. Данный стереотип «технократирует» мышление руководителей, ориентирует их на жесткий пооперационный контроль поведения работников. Основа стереотипа: «Новая техника – залог успеха!»

Стереотип «этический человек». Базируется на принципе подчинения человека требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики. Этические требования формируются на основе различных договоров, соглашений, специально разработанных кодексов, а также исходя из существующих правил поведения в организации.

Эти четыре стереотипа, совмещаясь в сознании и поведении персонала, создают *четыре сегмента организационного поведения*, которые и определяют состояние человека работающего:

- ригористический (подчинение служебному долгу);
- автономный (свобода организационного маневра);
- мобилизационный (психологическая готовность к работе);
- прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве).

Если у руководителей организации в неравной степени выражены рассмотренные стереотипы, то и сегменты организационного поведения могут быть деформированными.

Совокупность действий, осуществляемых организацией в процессе её функционирования, может быть разбита на отдельные виды работ, определяющие знания, квалификацию и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется конкретными правами, он берет на себя обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. При этом человек воспринимается организацией прежде всего как специалист, выполняющий некоторую работу и обладающий для этого необходимыми знаниями и навыками.

Роль – это набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы.

Человек играет в жизни множество ролей одновременно, в данном случае рассматриваются только *рабочие роли*, которые напрямую связаны с поведением человека на работе.

Для рабочих ролей необходимо выделить несколько характеристик:

- они не личностны (прилагаются к каждому, кто занимает конкретное место в организации);

- они имеют отношение к поведению, связанному с выполнением задания;

- рабочие роли, может быть, трудно совместить друг с другом (проблема заключается в том, кто определяет, что от кого ожидается. Что человек считает относительно своей роли, что об этом думают другие, и что это представляет собой на самом деле);

- роли быстро выучиваются и могут оказать значительное влияние как на позиции, так и на поведение человека. С изменением роли меняются и взгляды.

Рабочие роли влияют на групповое поведение работников и производительность, что объясняют следующие концепции:

1) Концепция ролевого эпизода. Начинается с предположения о том, что группа индивидуумов занимает определенную позицию. Эти предположения доходят до исполнителя роли, который формирует свое восприятие того, что от него ожидают. Это восприятие затем руководит его поведением. Последнее может отличаться от того, что ожидала группа, поэтому поведение группы также меняется.

2) Концепция ролевого набора. Существует группа индивидуумов, которые хранят и обмениваются ожиданиями, касающимися того, как должен вести себя исполнитель роли, а также дают ему знать об этих ожиданиях. Ролевой набор может рассказать о поведенческих стереотипах, существующих в организации. Исполнители роли имеют более четкое представление о ней, когда ролевой набор мал.

3) Концепция ролевой дифференциации. Она важна для понимания формальной ролевой структуры рабочих групп. Ролевая дифференциация – это степень, в которой различные типы функций выполняются разными людьми. При этом чем выше такое разделение и несмешение ролей, тем выше ролевая дифференциация.

Выделяют три причины, порождающие проблемы выполнения роли:

1. *Неопределенность роли.* Противоречия, изначально заложенные в содержании роли.

Исполнитель роли неточно знает, что от него требуется, он может не знать целей, которые должны быть достигнуты, либо не знать путей для достижения этих целей. Корни ролевой неопределенности следует искать в ролевом наборе, когда формируемые ожидания недостаточно ясны.

2. *Ролевой конфликт.* Существует четыре типа таких конфликтов, которые различаются по источнику возникновения:

1) наличие несовместимых заданий;

2) наличие у двух и более членов ролевого набора несовместимых ожиданий;

3) наличие у одного индивида нескольких несовместимых ролей (межролевой конфликт);

4) наличие у индивида таких личных позиций, которые несовместимы с его ролевыми требованиями.

3. *Ролевая перезагрузка*. Она возникает, когда ожидания и требования роли превышают способности её исполнителя.

Выделяют такие способы устранения ролевых конфликтов, как: изменение содержания и способов осуществления роли; изменение людей, исполняющих роли; перестановка с одной работы на другую; тренировка с помощью ролевых игр и подбор наиболее способных исполнителей на роль.

Выводы

1. Организационное поведение – это дисциплина, изучающая стороны человеческого поведения, методы управления им и использование этих знаний с целью помочь людям продуктивнее выполнять свои обязанности в организации и получать большее удовлетворение от своей работы.

2. В организационном поведении выделяют следующие основные теории поведения человека: теории X и Y, теорию уникальности, социально-психологическую теорию позиций, теории экстерналистской, интерналистской и познавательной поведенческих позиций.

3. Социобиология – наука, занимающаяся изучением биологического базиса всех форм социального поведения живых существ, включая человека.

4. Поведение человека в организации можно рассматривать с двух позиций: с позиций человека, взаимодействующего с организационным окружением, и с позиций организации, включающей в себя индивидов.

5. Роль – это набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы.

6. В истории развития организаций сложились четыре типичных представления о поведенческих стереотипах работающего человека: «экономический человек», «психологический человек», «технологический человек», «этический человек».

Вопросы для самопроверки

1. Как можно интерпретировать понятие «организационное поведение»?
2. В чем заключается предмет организационного поведения?
3. Что является объектом изучения организационного поведения?
4. Какие существуют типы поведения человека в организации?
5. Что такое организационное окружение?
6. Какие используются подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения?
7. В чем состоят особенности ролевого аспекта при взаимодействии человека и организации?
8. Что представляют собой стереотипы работающего человека?

ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

2.1. Личностный аспект взаимоотношения человека и организации

Поведение каждого отдельного человека носит индивидуальный характер. Для эффективного управления поведением человека необходимо понимать, что определяет его поведение, как он воспринимает себя и окружающих, чем обусловливаются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся. Можно выделить некоторые исходные моменты, комбинация которых во

многом характеризует то, как поведёт себя индивид в конкретной ситуации. К числу таких основополагающих начал поведения человека относятся восприятие, критериальная база поведения и индивидуальность человека.

Восприятие – это процесс получения информации из окружения и её обработки, т.е. данная информация выступает исходным материалом для поведения человека.

Человек получает информацию из окружения с помощью органов чувств: зрения, слуха, осязания, обоняния, вкуса. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. Не менее важную роль в получении информации играет интуиция. Используя воображение, она позволяет «видеть» то, что недоступно с помощью органов чувств.

Обработка информации и приведение её к конкретному виду позволяет индивиду определённым образом отреагировать на полученную информацию, т.е. расположить её в установленном порядке и придать ей некие завершенные формы, что наполняет информацию смыслом и значением.

К *критериальной базе поведения* человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют предпочтения при принятии решений человеком по поводу его поведения.

Критериальная база поведения любого человека складывается: из его расположения к людям, событиям и процессам; совокупности ценностей, разделяемых данным человеком; набора верований, которых придерживается человек; принципов, которым он следует в своём поведении. Все эти составляющие находятся в тесном взаимодействии и взаимовлиянии.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Обычно человек имеет определённое расположение к каждому объекту, с которым ему приходится сталкиваться в жизни.

Расположение имеет три компонента. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту (нравится – не нравится). Во-вторых, это знания об объекте, которым располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как человек должен вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту.

Ценности, так же как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако, в отличие от расположения, ценности задают предпочтения человека по принципу «допустимо − недопустимо», «хорошо − плохо», «полезно − вредно».

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Они составляют сердцевину личности человека. Ценностная система подвергается развитию и изменению. Большую роль в этом играет организационное окружение: в частности, проводится работа по чёткому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация.

Верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также полученной информации. Часто верования возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Хотя человек принимает верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы разрабатываются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определённых стандартов поведения. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют.

К ***индивидуальности человека*** относят сочетание таких характеристик, как: наследственность и физиологические особенности; влияние окружения; черты и особенности характера.

2.2. Личность руководителя и интеллектуальный потенциал коллектива

В психологии, менеджменте и других науках существует множество подходов к классификации личности руководителя, причем многие из них носят противоречивый характер [9, 10].

Предполагается классифицировать личность по следующим факторам:

- *социальные*: уровень общей культуры; выполнение социальных ролей; проявление социальных характеристик в коллективе;

- *биологические*: психофизиологические отношения; возрастное состояние личности; половой фактор; темперамент;

- *духовные*: типология человека по отношению к внешнему миру; по уровню духовности; по силе духа; по уровню человечности, гуманизма; по уровню творческого подхода, типу мышления; по степени внутренней свободы; по эмоциональности; по уровню интеллекта.

Американский психолог Марвин Шоу классифицировал личность руководителя по биографическим характеристикам, способностям и чертам личности, обуславливающим эффективное руководство.

В *биографические характеристики* входят возраст, пол, социально-экономический статус, образование.

Способности бывают общие (интеллект − это совокупность познавательных функций человека от ощущений и восприятия и до мышления) и специфические (теоретические знания и практические умения).

Черты личности, обуславливающие эффективное руководство: доминантность (влияние), уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность (способность к творчеству), предприимчивость, стремление к успеху, ответственность, независимость, общительность.

Согласно исследованиям американских ученых Ф. Фидлера и А. Лейстера, возможно представить цепочку взаимосвязи между уровнем интеллекта руководителя и эффективностью руководства коллективом (рис. 24).

Для достижения успеха в работе руководитель, особенно крупного ранга, должен обладать достаточно высоким уровнем развития интеллекта.

Выделяют следующие *элементы интеллектуального потенциала руководителя*: экономическую эрудицию; творческие способности; интуицию; правовую грамотность.

Экономическое образование чрезвычайно важно для занятия руководящей (менеджерской) должности и для успешного функционирования в ней. Образовательный уровень играет важную роль и в менеджерской карьере.

Творческие способности руководителя – это его способности в процессе выработки социально важных для организации решений.

Особенно существенна эта черта для инновационной деятельности. Ведь именно в ней руководитель выступает как творец, социальный архитектор.

Рис. 24. Схема взаимосвязи
«интеллект – эффективность»
Ф. Фидлера и А. Лейстера

Интуиция играет немаловажную роль в получении информации. Используя воображение как основное средство получения информации, интуиция позволяет человеку «видеть» то, что недоступно с помощью органов чувств. Эта информация связана с возможными событиями, действиями и носит предсказательный характер.

Правовая грамотность заключается в юридическом образовании руководителя.

Для определения уровня *интеллектуального потенциала коллектива* руководитель должен внимательно присмотреться к людям, с которыми работает, чтобы избежать досадных промахов и ненужных конфликтов, так как каждый коллектив своеобразен. Хороший рабочий коллектив обладает творческим подходом, чувством юмора, полон энергии. Чтобы создать дружный, работоспособный коллектив, руководителю необходимо объединить совершенно разных людей, причем они должны не просто существовать, а быть открытыми друг для друга.

2.3. Прессинговые психологические состояния личности

Л.Н. Толстой говорил, что человеческую личность можно уподобить дроби, у которой числитель − то, что человек собою представля-

ет, а знаменатель − то, что он о себе думает. Невозможно бесконечно увеличивать свой знаменатель, потому что есть пределы способностям и трудолюбию. Но в силах каждого уменьшить знаменатель и тем самым поднять свою ценность как личности.

Личность – это целостный человек в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им функций.

Понять личность можно в следующих её проявлениях: «Что я хочу?», «Что я могу?», «К чему я стремлюсь?», «Что мне надо делать?». Это *базовые характеристики личностного «Я»,* которые осознаются работником фирмы как установки на определённое проявление делового поведения. Они выражают зависимость личностного «Я» от собственных желаний («хочу»), собственных возможностей («могу»), определённых обязательств («надо»), от усилий по их выполнению в достижении цели («стремлюсь»). Эти установки могут быть более или менее устойчивыми, но они могут изменяться в зависимости от ситуаций, а также превращаться в свою противоположность, выступая в форме психологических барьеров («не хочу», «не могу», «не надо»).

Управление коллективом сопровождается психической напряженностью личности как руководителя, так и подчиненного ему персонала, в результате возникает стресс, который можно представить в виде следующей схемы: «*деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции».*

Стресс на работе возникает в результате повышенной требовательности к личности, но проявляется в зависимости от того, насколько личность психофизиологически и морально устойчива к перегрузкам и как долго она может их выдерживать.

У каждого индивида есть свой предел терпения, что выражается временем психического напряжения. Люди по-разному реагируют на стресс, и каждый имеет свою поведенческую реакцию.

Выделяют *три типа стресса*:

- «стресс вола» – у человека происходит адаптация к стрессу;
- «стресс кролика» – человек избегает стрессовых ситуаций;
- «стресс льва» – происходит мобилизация сил для работы в условиях стресса.

Если проанализировать нарастание стресса в динамике, то можно выделить следующие фазы:

1. *Мобилизация* – происходит повышение интенсивности реакций, рост интеллектуальных познавательных процессов и их ускорение;

возникает готовность быстро вспомнить всю необходимую информацию; свобода ассоциативного и оригинального мышления. В этой фазе удается сделать много, качественно и быстро, так как происходит активация личностного «могу».

2. *Дезадаптация* – проявляется после первой фазы, в случае если стресс длится долго и «зашкаливает». Происходит торможение реакции, снижается качество восприятия информации, возникают помехи в общении, слабо учитываются последствия. В этой фазе при работе допускается много ошибок.

3. *Дезорганизация* – возникает при продолжении стресса, что приводит к расстройству внутренней системы саморегуляции поведения личности. Происходит разрушение поведенческой ориентации индивида, проявляются провалы в осознании ситуации, ухудшается память, растет психическое перенапряжение.

Последствия такого долговременного стресса по-разному могут сказываться на личности. Так, может произойти изменение структуры потребностей и ценностей, переосмысливаются прошлый опыт и личные достижения. Возможно возникновение личностного кризиса, выход из которого представляет либо развитие, либо деградацию личности.

От стрессовых состояний необходимо отличать *фрустрацию*, которая представляет собой срыв надежд и мечтаний личности.

Фрустрацию можно описать следующей схемой: *«потребности – блокировка – отрицательные эмоции»*.

Состояние фрустрации может быть усиленно внутренними факторами, а именно психофизической предрасположенностью к возникновению таких ситуаций: доверчивость, рискованность, импульсивность. Лучше других справляются с прессинговыми состояниями те личности, которые умеют самостоятельно преодолевать неудачи и ориентированы на успех.

Выводы

1. Личностные основы поведения человека представляют собой совокупность восприятия, критериальной базы поведения и индивидуальности.

2. Критериальная база поведения любого человека складывается: из его расположения к людям, событиям и процессам; совокупности

ценностей, разделяемых данным человеком; набора верований, которых придерживается человек; принципов, которым он следует в своём поведении.

3. Согласно классификации Марвина Шоу, личность руководителя обладает биографическими характеристиками, способностями и чертами личности, обуславливающими эффективное руководство.

4. Выделяют следующие элементы интеллектуального потенциала руководителя: экономическую эрудицию; творческие способности; интуицию; правовую грамотность.

5. Базовые характеристики личности выражают зависимость личностного «Я» от собственных желаний («хочу»), собственных возможностей («могу»), определённых обязательств («надо»), от усилий по их выполнению в достижении цели («стремлюсь»).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое личностный аспект взаимодействия человека с организацией?
2. Охарактеризуйте личность руководителя.
3. В чем особенность базовых характеристик личностного «Я»?
4. Какие могут быть поведенческие реакции личности на стресс?
5. Как фазы стресса психологически влияют на поведение работника?

ГЛАВА 3. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Теории лидерства

В теории менеджмента достаточно полно раскрыты существующие подходы к пониманию теории лидерства: поведенческий, ситуационный, подход с позиции личных качеств. В организационном поведении для понимания специфики поведения лидера (руководителя) в организации важно понять, когда руководитель должен использовать власть, а когда – влияние.

Власть – это социальный термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа в отношении другой и т. п. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно. *Авторитет* – это власть, но возникшая либо на формальной основе, как данная кому-то или чему-то, либо принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В одном случае власть дается сверху, а в другом должна быть получена снизу. Американский социолог А. Этциони назвал первую *позиционной* (или *должностной)* властью, а вторую − *личной*. По его мнению, власть может появиться от полученной должности, личного воздействия или от того и другого.

Власть должности происходит не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше его в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей, т. е. личная власть в организации приходит снизу – от подчиненных. Поэтому необходимо быть осторожным, говоря, что харизма, или личная власть, происходит от ее обладателя.

Таким образом:

- *лидерство формальное* – способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для достижения целей организации;
- *лидерство неформальное* – способность влиять на индивидуумов для достижения цели;
- *власть* – возможность воздействовать на других людей по закону;
- *влияние* – способность воздействовать на других людей на основе личных качеств.

Существуют различные подходы к изучению теории лидерства.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной как теория великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех лич-

ных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей. Эффективность руководства имеет ситуационный характер.

Поведенческий подход. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние представители бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях.

Ситуационный подход. Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью − с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организаци-

онных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Харизматические теории лидерства. Начиная с 70-х годов XX в. наметился ряд подходов к проблеме лидерства. Одним из этих направлений стали различные харизматические теории лидерства. Они выдвинули на передний план вопрос об активно трансформирующей функции лидерства. Прежние теории говорили о качественных характеристиках состава подчиненных как о некоторой данности, с которой должен быть соотнесен стиль руководства. Напротив, харизматические теории лидерства делают акцент на аффективной привязанности к лидеру, дающей возможность для эмоционального воздействия лидера на подчиненных и существенного изменения их ценностной ориентации.

Харизматическая личность в кругу своих последователей становится символической фигурой. Что же касается вопроса, какие именно личностные качества делают личность харизматической и являются ли они врожденными или хотя бы отчасти доступными для сознательного культивирования их в себе, здесь среди ученых еще нет полного согласия во мнениях.

3.2. Особенности формирования лидерства руководителей

Руководитель начинает управление поведением работников с постановки целей. Формирование целенаправленного поведения персонала может быть эффективным, если руководство фирмы определило стратегию её развития. Управление по целям предполагает разработку различных сценариев развития фирмы: оптимистического, пессимистического и реалистического. Это требуется для психологического проникновения в мотивацию сотрудников фирмы.

Кроме постановки целей необходимо учитывать и время их исполнения или временной поведенческий диапазон. Поведение людей в организации характеризуется столкновением двух временных представлений: ориентации на текущую работу (что нужно сделать сейчас) и ориентации на перспективу (что нужно сделать в ближайшее и отдаленное время).

Конфликт этих представлений является наиболее частой проблемой менеджера. Такие противоречивые переживания времени лежат в основе психологии руководства (ситуационное и инновационное время).

Чем больше времени руководитель тратит на выполнение текущей работы, тем у́же его поведенческий диапазон и его управляющие решения. Чем больше руководитель уделяет внимания перспективе, тем больше его поведение ориентировано на будущее, и тем шире его поведенческий диапазон.

Оба типа руководителя могут уплотнять время в своей управленческой деятельности, но первый использует его для решения оперативно-авральных задач, а второй – для решения задач перспективного значения. Для первого типа руководителя высшей деловой ценностью является исполнительность, тогда как для второго типа такой деловой ценностью становится инициативность в ее ответственном проявлении. Оба типа руководителя различаются между собой по способу использования времени, по его направленности на «сегодняшний» или «завтрашний» день, по его позитивной или негативной оценке, по ориентациям на предпочтительные нормы делового поведения.

С психологической точки зрения эти типы руководителя можно определить как экстернальный и интернальный. *Руководитель экстернального типа* характеризуется прежде всего тем, что оказывается сильно зависимым от обстоятельств, обвиняя во всех своих неудачах возникающие ситуации. Ему кажется, что, разрешая их, он управляет ими.

Руководитель интернального типа создает будущее в своем воображении, сочетает тактические и стратегические планы и действует «на будущее».

Согласно российскому социологу Ю.Д. Красовскому, управленческие отношения в организации проявляются как формализованные и персонализованные [27].

Формализованные управленческие отношения могут быть следующих типов:

- автократические – работники подчиняются силе / воле руководителя;
- технократические – работники подчиняются производственному процессу;
- бюрократические – работники подчиняются организационному порядку в ущерб делу.

Персонализованные управленческие отношения могут быть:

- демократизаторскими – руководитель постоянно учитывает мнение работников при корректировке рабочего процесса;
- гуманизаторскими – руководитель уважает человеческое достоинство работников;
- инноваторскими – руководитель предоставляет свободу творчества работникам, организует внедрение инициативных предложений.

Бюрократическая ориентация руководителя в ее крайнем проявлении обнаруживается в сильной заорганизованности работников, которая уводит их от решения конкретных деловых проблем. Возникает феномен псевдодела и псевдоработы: все понимают, что так работать нельзя, но работают. Это характерно для крупных фирм с филиалами на местах. Бюрократизм как подчинение порядку в ущерб делу возникает постепенно и проявляется в росте управленческого аппарата, усложнении принятия управленческих решений, увеличении количества совещаний, передаче возникающих проблем из одного отдела в другой, откладывании окончательных управленческих решений. Такие проявления нарастают постепенно, незаметно и в конце концов уничтожают фирму.

Технократическая ориентация руководителя может выражаться как крайнее проявление такого вовлечения работников в производственный процесс, когда они оцениваются только с точки зрения исполнителей рабочих функций. Возникает феномен технологизации социальных процессов, которые подгоняются под жесткие дисциплинарные схемы. Носителями технократических проявлений становятся, как правило, руководители-«технари» с ярко выраженным инженерным мышлением. Они переносят свое видение технико-технологических процессов на работников, упрощая понимание психологических проблем.

Автократическая ориентация руководителя проявляется как крайность тогда, когда в его поведении усиливается тенденция подчинить работников своей воле вопреки их интересам. Авторитарный стиль руководства становится привычным особенно в тех случаях, когда руководитель совмещает роли собственника, предпринимателя и менеджера. У таких руководителей выработался агрессивный взгляд на жизнь, который переносится и в управленческие отношения.

Гуманизаторская ориентация руководителя проявляет себя в случаях, когда он видит в работниках «большую семью», использует их деловые и личные качества для профессионального роста, относится

к ним как к главному ресурсу производства, видит прежде всего их творческие способности. Такой руководитель помогает работникам решать и их личные проблемы, считает, что каждый достоин уважения. Он может ценить межличностные отношения больше, чем деловые, и зачастую относится к работникам лучше, чем они того заслуживают.

Демократизаторская ориентация руководителя характеризуется тем, что он поощряет свободный обмен мнениями на совещаниях и собраниях, стараясь учитывать их в своих решениях. Особенно это проявляется тогда, когда руководитель дорожит мнением каждого заинтересованного в деле работника. Его позиция заключается в том, чтобы всегда выносить свои идеи на обсуждение компетентных лиц. Чаще всего такой руководитель умеет обеспечивать компромиссные пути решения проблем при оценке баланса интересов.

Инноваторская ориентация руководителя проявляется в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливает банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления. Однако бывает, что руководитель увлекается, навязывая нововведения работникам, внедряя их без учета преодоления психологических барьеров.

3.3. Управленческая позиция руководителя

В системе управленческих отношений поведение руководителя определяется, с одной стороны, тем, как он формирует свою управленческую позицию, а с другой − тем, как к нему относятся его подчиненные. На практике управления организацией каждый руководитель вырабатывает определенные навыки в работе, что предполагает оценку и корректировку собственной управленческой позиции.

В коммерческой фирме достаточно ясно обозначены позиции руководителей предпринимательского и менеджерского типов.

Предпринимательский тип руководства, осуществляющий организацию бизнеса, характеризуется следующими особенностями: участие в деле личным капиталом; внешние связи – главное; свобода маневра вне фирмы; рисковое деловое поведение; ответственность за дело перед самим собой; ответственность через веру в себя; амбициозное отношение к работникам; множество новых идей; работа в условиях неопределенности; вера в свои исключительные способности.

Менеджерский тип руководства, осуществляющий организацию персонала, характеризуется следующими особенностями: работник, нанятый фирмой; внутренние связи – главное; ориентир на деловой успех его подразделения; свобода маневров внутри фирмы; минимум риска; ответственность за работу перед руководителем фирмы; ответственность через веру в работников; терпимость по отношению к работникам; вера в сотрудничество; оценка своих ресурсов в соответствии с возможностями.

Можно выделить также *мужские* и *женские* управленческие позиции с точки зрения предпринимательских и менеджерских предпочтений. Женщины менее энергичны и больше взвешивают риск, стараясь избегать ситуаций с неопределенным результатом. Они ведут себя более независимо, чем мужчины, и лучше приспосабливаются к изменениям, предпочитая межличностные аспекты управления. У них более развито спонтанное сочувствие и интуитивное проникновение в суть деловых и межличностных отношений. Стиль руководства женщин характеризуется, как правило, такими особенностями, как: мягкое принуждение, эмоциональная обратная связь, «буферная» тактика исполнения, ориентированная на людей, гибкость в достижении цели.

Управленческие позиции с точки зрения *отношения к собственности* также имеют свою специфику:

1. Менеджер-владелец − психология хозяина, принимающего все решения. Для него главное − получить прибыль от работы организации. Он полностью распоряжается всеми средствами организации и прибылью. Патерналистический тип руководства. Имеет статус президента или генерального директора.

2. Менеджер-совладелец – психология совладельца, для которого главное – обеспечить работу организации. Паевое распоряжение прибылью. Стиль руководства – партисипативный. Статус – председатель правления директоров, исполнительный директор.

3. Наемный менеджер – психология наемного специалиста, для которого главное – обеспечить организацию работы. Получает часть прибыли в виде комиссионных, использует авторитарный, либеральный или демократический стиль. Статус – руководитель подразделения, отдела, проекта.

Согласно Ю.Д. Красовскому, управленческая позиция может иметь следующие разновидности [27]:

• *Сильная управленческая позиция* воплощает шесть признаков успешного руководства фирмой: умение прогнозировать спрос на неожиданные товары и услуги; умение перевести ресурсы в новую область; умение использовать ресурсы для решения критически важных проблем в ответственные моменты; умение минимизировать затраты; умение гибко перемещать персонал в критические точки; умение создать эффективную систему поощрения за творческий подход к делу.

• *Открытая управленческая позиция* предполагает успешное осуществление деловых контактов как в области своих официальных полномочий, так и в сфере своего неофициального влияния. Руководитель открыт для работников, и они дорожат его отношением к ним. Если обеспечивается в равной мере субординация и координация, то возникает сотрудничество руководителя и работников.

• *Компенсаторная управленческая позиция* возникает, если руководитель применяет «буферную» тактику, осуществляя управление работниками через заместителя. Такой тип управления может быть сформирован на иллюзорной социально-психологической основе. Это происходит, когда либерально-демократический стиль руководства начальника дополняется авторитарностью его заместителя, особенно если им предоставляется большая свобода организационно-административного действия. Руководитель может оказаться зависим от решений заместителя, так как многие ситуации он не в силах уже разрешить без заместителя.

Возникает ситуация, когда руководитель, особенно если он не любит организаторской работы, не может обходиться без авторитарного звена в управлении персоналом. В этом случае возникает *псевдоуправленческая позиция.* При наличии этой позиции основной конфликт противоречий скрыт для руководителя, но очевиден для персонала.

Однако при плохом руководстве работники могут самоорганизоваться, и тогда формируется *искаженная управленческая позиция.*

В некоторых случаях работники сталкиваются с *волюнтаристской управленческой позицией.* Это происходит тогда, когда руководители уделяют внимание не авторитету, а своим властным полномочиям.

При *осознании управленческой позиции* руководитель вырабатывает управленческие ценности (личностно значимые регуляторы поведения) и управленческое кредо (кратко выраженные смысловые инструменты, которые являются принципами поведения фирмы).

Можно выделить три уровня осознания управленческой позиции руководителем:

- на формальном уровне управленческая позиция рассматривается как определенное должностное положение, при котором наделенный правами и обязанностями руководитель должен обеспечить организационный порядок. Это суженная управленческая позиция;
- на полуформальном уровне руководитель обладает властью в исполнении своих функций и переживает чувство ответственности за выполнение заданий подчиненных. На этом уровне происходит делегирование полномочий, что характеризует расширенную управленческую позицию;
- на неформальном уровне руководитель влияет на сотрудников благодаря своему авторитету, что характеризует его управленческую позицию как широкую.

Рассмотрение данных управленческих позиций необходимо для становления четких деловых отношений руководителя-лидера с подчиненным ему персоналом.

В течение своей профессиональной карьеры руководители сталкиваются с большим количеством проблем и трудностей, ведущих к конфликтам и пересмотру своей управленческой позиции. Выделяют четыре типичных *синдрома депрессивного состояния*, которые поражают управленцев и менеджеров среднего и низшего руководящего звена в течение 10 – 15 лет работы.

1. «Перегорание работника» – возникает в результате переутомления и больших стрессов. Состояние выражается в нервозности, частых эмоциональных срывах, в циничном отношении к окружающим.

2. «Профессиональное самоубийство» – синдром появляется у способных и энергичных руководителей, которые успешно начали карьеру, но внезапно «завалили» несколько важных дел. Они чувствуют безразличие к своей дальнейшей судьбе, жалуются на слабость и недомогание.

3. «Приобретенная беспомощность» – руководитель постоянно преувеличивает объективные трудности, оправдывая свою инертность скоплением проблем. Он продолжает ссылаться на эти трудности в любых ситуациях.

4. «Карьерный кризис» – возникает как сомнение в правильности выбранного пути. Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного сбоя, неудач в своем развитии перед более удачливыми коллегами.

Все четыре синдрома являются результатом отчуждения руководителя от дел организации. Причина этого кроется в занижении самооценки в условиях постоянного роста проблем и усталости. Происходит разрушение управленческих ценностей и сформированных управленческих позиций.

Выводы

1. Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для достижения целей организации.
2. Отличие власти от влияния состоит в том, что власть − это возможность воздействовать на других людей по закону, а влияние – способность воздействовать на других людей на основе личных качеств.
3. Формализованные управленческие отношения могут быть автократические, технократические, бюрократические.
4. Персонализованные управленческие отношения могут быть демократическими, гуманизаторскими, инноваторскими.
5. Управленческая позиция руководителя может быть сильной, компенсаторной, псевдоуправленческой и искаженной.
6. Три основных подхода к пониманию сути лидерства – это подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подход.
7. Подход с позиций личных качеств сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.
8. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства – манеры поведения с подчиненными – в континууме от автократичного до либерального стиля.

Вопросы для самопроверки

1. Чем власть отличается от влияния?
2. Какие временные установки характерны для руководителей экстернального и интернального типа?

3. Как возникает представление руководителя о своей управленческой позиции?

4. Чем характеризуется управленческая позиция руководителя предпринимательского типа?

5. Чем характеризуется управленческая позиция руководителя административного типа?

6. Чем различаются управленческие позиции менеджеров-владельцев, менеджеров-совладельцев и иных менеджеров?

7. Как осознается управленческая позиция самим руководителем?

8. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?

9. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.

ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Теории мотивации

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Традиционно в менеджменте выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации. К содержательным относят: теорию потребностей Маслоу; теорию потребностей МакКлелланда; двухфакторную теорию Герцберга, а к процессуальным: теорию ожиданий Врума; теорию справедливости; модель Портера – Лоурера [9, 10].

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Иерархия потребностей по Маслоу. Одним из первых бихевиористов (от анг. *behavior* – поведение), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы прошлого века, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребно-

сти можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда Г. Мюрреем.

Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, в уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 25).

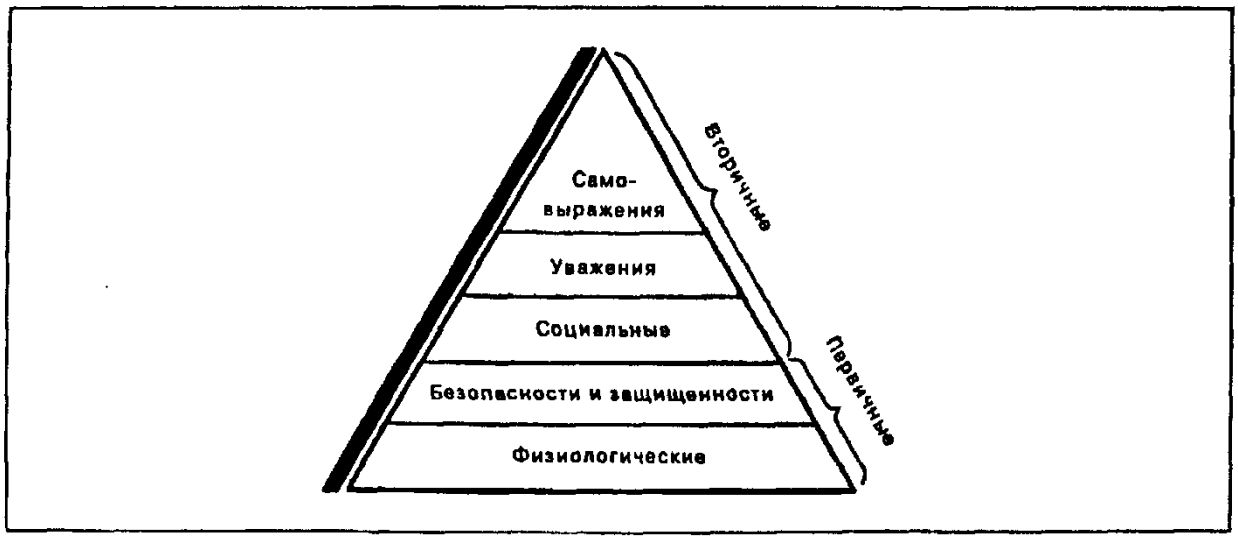


Рис. 25. Иерархия потребностей по Маслоу

Теория потребностей МакКлелланда. Согласно этой теории, людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других

людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Двухфакторная теория Герцберга. Согласно выводам Ф. Герцберга, существуют *гигиенические факторы* и *мотивация.* Гигиенические факторы (политика фирмы и администрации, условия работы, заработок) связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы) – с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими**.** Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ею типа поведения.

Известны три процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера – Лоулера.

Теория ожиданий Врума. *Ожидания* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (рис. 26).

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получе-

ния определенного вознаграждения. Поскольку у разных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

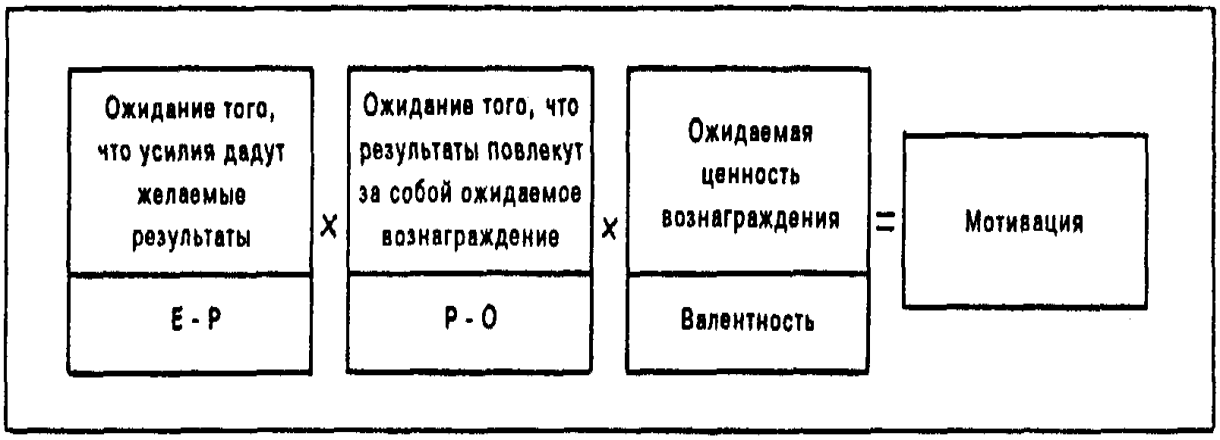


Рис. 26. Модель мотивации по Вруму

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Теория справедливости объясняет мотивацию следующим образом: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Модель Портера − Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели (рис. 27) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера − Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения

и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

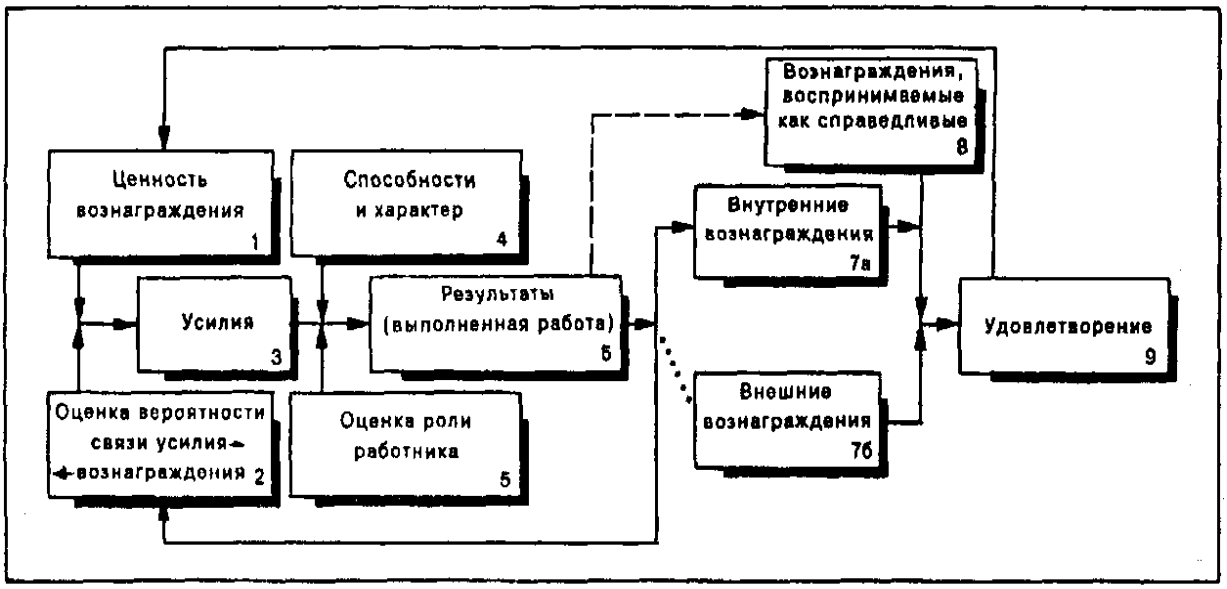


Рис. 27. Модель Портера − Лоулера

Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

4.2. Мотивация делового поведения персонала

В организационном поведении для понимания осознанности действий личности работника необходимо использовать системный подход. Если сознание человека – система, то в качестве ее элементов будут выступать подсистемы потребностей, норм, способностей.

Если потребности рассматривать как новую систему, то можно выделить элементы и провести их классификацию, взяв за основу структуру окружающего мира, в котором присутствуют «био», «социо» и «дух».

Потребности – нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддерживания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности.

Потребности *биологические* выражаются в потреблении от природы (родители, Земля, космос) определенной энергетики, необходимой для жизни человека.

Потребности *социальные* выражаются в потреблении от общества (семья, коллектив, общность) определенной продукции, произведенной обществом (материальной, культурной, духовной).

Потребности *духовные* определяют предпочтения, направленность действий, поступков, поведения человека, составляют его ценности.

Для понимания специфики организационного поведения важно уяснить мотивы делового поведения персонала. Так как управление организацией осуществляется путем воздействия на трудовые ресурсы, то необходимо рассмотреть, что представляет собой деловое поведение работников. Существуют два подхода к пониманию делового поведения работников.

Согласно первому, деловое поведение – это способность руководителя к организации индивидуальных рабочих мест, где достижение эффективных конечных результатов зависит от самого работника (личная профессиональная квалификация, умение организовать дело).

Согласно другому подходу, деловое поведение – это способность руководителя к групповой (сопряженной) организации работ, где конечные эффективные результаты зависят от партнерства и сотрудничества.

Таким образом, *деловое поведение* понимается как осуществление работниками тех целей, которые руководитель ставит перед ними, наделяя их ответственностью за своевременную и качественную работу и делегируя им определенные полномочия.

В деловом поведении происходит осознание личных интересов, соотнесенных с интересами других работников. Если деловое поведение утрачивает ответственную исполнительность и творческую инициативность, тогда оно становится неуправляемым.

Эти формы являются главными регуляторами поступков, обеспечивая то или иное проявление делового поведения персонала в организации. Согласно Ю.Д. Красовскому, можно выделить шесть свойств делового поведения работников [27]:

1. *Функциональная определенность.* В должностных инструкциях определяются права и обязанности работника.

2. *Временная заданность.* Работа осуществляется в определенных границах времени и становится более или менее напряженной в зави-

симости от срока ее выполнения. Если в работе постоянно присутствует временная напряженность, то возможно возникновение прессинговых состояний, и тогда деловое поведение становится инертным.

3. *Самоорганизация* – выработка собственного поведения в работе организации. Данное свойство проявляется в случае, если общая работа организации чем-то нарушена, а личность корректирует свою деятельность в условиях трудностей организации.

4. *Мотивационная автономность*. Происходит совмещение собственных интересов с интересами организации или смещение интересов фирмы на второй план.

5. *Предсказуемость*. Сотрудники достигли определенного уровня профессиональной сработанности на основе высокой самодисциплины, исполнительности и взаимной требовательности друг к другу.

6. *Сценарийность*. Руководитель может так организовать работу коллектива, что вызовет либо инициативное, либо исполнительное деловое поведение.

Профессионализм руководителя заключается в том, чтобы создать такую систему взаимодействия, которая мотивировала бы все свойства делового поведения работников.

Мотивация инициативности зависит от социокультурной среды организации и от особенностей поведения персонала.

Контактное поведение работников характеризуется как взаимные симпатии в условиях делового взаимодействия. У каждого работника есть свой показатель контактного общения, свои симпатии, предрасположенности к коллегам. Но у одних он очень ограничен (замкнутые люди, не нашедшие для себя своего круга общения, своей социокультурной среды), а у других – расширен.

В организации *творчески мотивированные сотрудники* обладают комплексом качеств, необходимых для корректировки важных управленческих решений: они производят идеи, которые могут открыть новое видение управленческой ситуации.

Инициативные работники способны творчески подходить к делу, выбрать наилучший вариант достижения цели, могут давать советы, стремясь сделать работу интереснее, быстрее, качественнее.

Исполнительные работники умеют доводить дело до конца, работают добросовестно, аккуратно, точно, экономно, дисциплинированно, могут находиться в состоянии трудовой активности длительное время.

В *инертном поведении* личность может имитировать работу, подчинившись требованиям руководителя формально. Не желая протестовать, работник стремится оправдать свой конформизм здравым смыслом.

Различные формы делового поведения личности – это отклик на тот или иной способ управленческого взаимодействия. Поэтому социально-психологическая специфика делового поведения личности зависит от того, в какой степени руководитель понимает мотивы и стимулы в поведении работника.

Двойственность поведения в организации задается двумя факторами: интересы организации – личные интересы. Это особенно ярко проявляется в деловом поведении, где один базовый фактор отражается в сознании личности как «задача – ответственность», а другой – как «справедливость – стимулы».

Выделяют *четыре* основных *типа мотивации делового поведения* в работе: стремление к творческой самореализации, чувство долга по отношению к работе, обеспечение достатка самому себе, карьерный интерес.

В зависимости от этих мотивационных предпочтений и проявляется поведение работника в организации.

4.3. Результативность организационного поведения

Всегда, при любом стиле управления труд человека оценивается его результатом, а процесс труда – результативностью. Чем самостоятельнее профессиональная деятельность, тем больше ответственность работника за ее результат. Сегодня менеджмент на разных уровнях предполагает самостоятельность в принятии решений с учетом внутренних и внешних условий. Чем выше квалификация менеджера, тем достовернее он понимает ситуацию и принимает правильное решение.

При оценке результативности организационного поведения исключительно важно понять позицию личности.

Психологические различия в позициях. Сознание содержит наследственные свойства, заложенные природой, переданные по наследству, присутствующие в нем с самого рождения. Сознание женщины отличается от сознания мужчины. Обороты речи, сложившиеся веками, отмечают «женскую логику», «мужской поступок». Поощрительно звучит: «настоящий мужчина», «настоящая женщина».

Существует *теория трансакционного анализа* (автор – американский психолог Эрик Берн), в основе которой лежит различие эго-состояний «Я»: «Я – родитель», «Я – взрослый», «Я – ребенок». В каждой конкретной ситуации сознание человека пребывает в одном из этих эго-состояний.

Состоянию «Я – ребенок» свойственна непосредственность, естественность, ожидание защиты и помощи, желание подчиниться, уйти от ответственности, спрятаться за другого, обидчивость, проявление искренних эмоций, капризность, преобладание в сознании «хочу» и многое другое, что человек, взрослея, ограничивает в себе, закрывает от других.

Состоянию «Я – взрослый» присуще осознавать свои действия, проектировать их и стремиться к нормальному исполнению, в связи с чем проявляется излишняя категоричность, максимализм, преобладание в сознании «надо» и «должен».

Состоянию «Я – родитель» свойственно стремление произвести что-то (мысль, слово, движение), а следовательно, дать совет, оказать помощь. В сознании поселилась умудренность, опыт, стереотипы, догмы. Он деятель, его сознание ориентировано на преобладание «могу», «действую».

Управление собственными эго-состояниями обеспечивает результативность в работе и достижение поставленных целей.

Социальные различия в позициях. В разных ситуациях проявляется разная значимость социальных позиций. Если речь идет об общении в коллективе, наиболее существенна социальная позиция занимаемой должности, обусловливающая поведение.

В общении на уровне профессиональной общности (презентация, конференция, собрание акционеров и т.п.) важно удерживать свою профессиональную позицию в данной сфере: консультант, эксперт, менеджер и т.п.

В общении на уровне представительства страны приоритетной является гражданская позиция, хотя имеют место и профессиональная, и должностная позиции. Если поведение соответствует позиции, это обеспечивает уважение – главный критерий социального общения.

Духовные характеристики позиций. При любой социальной позиции, при любом психологическом состоянии первостепенная ценность – выражение позиции «человек разумный». Духовность в позиции проявляется как гуманизм (или его отсутствие – антигуманизм), как стремление сделать добро (зло), сотворить красоту – созидание, а не производить безобразие – разрушение.

Чем же измерить труд менеджера? Вероятно, количеством и качеством принятых решений, достигнутых целей.

Чтобы эти показатели конкретизировать, существуют общепринятые приемы, процедуры оценки деятельности менеджеров разного уровня. Например, оценивается: поведение в решающих ситуациях, в которых проявляется позиция, профессиональные убеждения; направленность поведения, активности, инициативности в ситуациях, в которых проявляется цель; выполнение профессиональных задач (содержание деятельности); способность выполнить работу (осознанность действий, творческие, мыслительные и коммуникативные способности, умение принимать решения); самооценка результата (рефлексивные способности).

Для *оценки результативности организационного поведения сотрудника* наиболее часто используются описательные и графические методы, а также анкетирование (тестирование).

Описательные методы предполагают описание: поведения в решающих ситуациях; связей целей работника с целями организации; его вклада в решение задач организации, способностей выполнить работу (понимание, осознанность, творчество и т.д.), результативности.

Графические методы оценки состоят в относительном сопоставлении результативности работника с результатами других. Используется графическая шкала рейтинга, в которой отражены главные факторы, влияющие на результативность такого поведения, например: четкое понимание собственных функций; сотрудничество; надежность, организованность в выполнении задач; самостоятельность, ответственность, творчество; количество и качество выполняемой работы.

Анкетирование основано на включении в описание самооценки, самоанализа. Тестирование – это метод заданного выбора. Например, характеристика инициативности работника дается в следующих вариантах: берет инициативу, начальнику не приходится побуждать его к работе; обычно проявляет инициативу, но иногда начальнику приходится подталкивать его, чтобы он закончил свою работу; не начинает работу без конкретных указаний; имеет привычку сидеть и ждать указаний.

Среди *проблем, возникающих при оценках результативности* поведения, – следующие: необъективность, предвзятость; недостаточное понимание, с какой целью проводится оценка; снисходительность или излишняя требовательность; недостаточно тщательно разработанные критерии деятельности; некомпетентность оценщика.

Для того чтобы избежать проблем и конфликтов при оценке результативности труда работника, рекомендуется обсудить ее с ним, достигнув понимания целей, норм и методов оценки, сформулировав понимание целесообразности и объективности. Оценка воспринимается позитивно, если ее целью является стремление повысить результативность, если она направлена на позитивное изменение поведения работника, если разработаны и всем известны критерии результативности, если используемые способы безошибочны.

Выводы

1. Потребность – нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддерживания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом, внутренний побудитель активности.

2. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

3. К содержательным теориям мотивации относят: теорию потребностей Маслоу; теорию потребностей МакКлелланда; двухфакторную теорию Герцберга.

4. К процессуальным теориям мотивации относят: теорию ожиданий Врума; теорию справедливости; модель Портера − Лоулера.

5. Деловое поведение понимается как осуществление работниками тех целей, которые руководитель ставит перед ними, наделяя их ответственностью за своевременную и качественную работу и делегируя им определенные полномочия.

6. Оценка результативности осуществляется путем анкетирования, графических и описательных методов.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой понятие мотивации?
2. Каковы основные различия в позициях личности?
3. В чем заключаются свойства делового поведения работников?
4. В чем состоит различие между инициативным и исполнительным деловым поведением?
5. Охарактеризуйте контактное, инертное и рисковое деловое поведение работников.
6. Что представляют собой потребности личности?
7. В чем заключается оценка результативности работы?

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ: АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ

5.1. Сущность организации и анализ её структуры

Организация – это система скоординированного поведения, но организация есть само поведение. Организации образуются для достижения поставленных целей. При этом организация стремится к достижению не только своих формализованных целей, но и личных целей своих членов, причем вторым придается не меньшее значение, чем первым. Если организация оказывается неспособной удовлетворить цели своих членов, то она быстро их лишается.

Кроме того, что цели организации побуждают людей вступать в нее и оставаться в ней, они выполняют еще две другие функции. Во-первых, они служат для управления поведением и стимулирования трудовых усилий. Во-вторых, они являются эталоном измерения. Когда цели не достигаются, эффективность работы организации ставится под сомнение.

Управление включает в себя координацию человеческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей организации. Ответственность за координирование, регулирование, объединение различных видов деятельности для эффективного и своевременного достижения поставленных целей падает на людей, называемых управляющими.

Для анализа организации важны отношения между её структурными компонентами, характером работы, выполняемой организацией и внешней средой самой организации.

Структурные характеристики. Выделяют пять структурных характеристик организации:

1. *Горизонтальная дифференциация.* Она относится к способу, которым различные задания, выполняемые в организации, разделяются и группируются в отдельные единицы.

Существуют различные виды горизонтальной дифференциации: по выполняемой работе, производимому продукту, потребительским группам и месторасположению.

В реальности большинство организаций разделено на основании нескольких критериев, например, сначала на основании продукта,

а потом на основании месторасположения. Такая дифференциация может привести к конфликту интересов, поскольку группы, сформированные на основании различных критериев, преследуют разные цели.

2. *Вертикальная дифференциация.* Это степень разделенности управленческих специальностей. С ростом организации в ней возникает все больше иерархических уровней. Чем больше людей входят в организацию, тем больше усилий требуется для координации их поведения.

При этом те организации, в которых иерархических уровней больше, называются «длинными» организациями, а те, в которых иерархических уровней меньше, – «плоскими» организациями.

3. *Широта контроля,* которая определяется через количество подчиненных у одного начальника. Она зависит от степени вертикальной дифференциации в организации и значительно уменьшается при продвижении вверх по иерархической лестнице. У управляющих низшего звена может быть по 20 подчиненных, тогда как у высших управляющих − 4 − 8.

4. *Формализация.* Это степень спецификации правил и регулирующих положений, управляющих рабочим поведением членов организации, а также степень распространения формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят через иерархическую цепь команд. Высокоформализованная организация называется бюрократией.

5. *Централизация.* Чем меньше та группа людей, которая принимает основополагающие решения о деятельности организации, тем выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по принятию решений делегированы нижним иерархическим уровням, то организация является децентрализованной. Степень централизации влияет на удовлетворенность работой, так же как степень «длинноты» организации.

Технология и структура. Различные характеристики работы, выполняемой в организации, называются технологией работы. Существует тесная взаимосвязь между технологией, с одной стороны, и формальной структурой организации − с другой. Все промышленные фирмы в зависимости от масштаба производства можно разделить на три категории:

- *поточное производство (*высокостандартизированные товары, большие объемы производства, низкая стоимость труда);

- *единичное или мелкосерийное производство (*штучный товар, мелкие партии, высокая стоимость труда);

- *крупносерийное производство*.

Окружающая среда и структура. Структурные типы организаций во многом зависят от того, в какой среде находится та или иная организация. Эффективность в этом случае зависит от того, насколько хорошо организация вписывается в окружающую ее среду.

В целом структура организации имеет значительное влияние не только на её членов, но и на эффективность ее функционирования. Организация с большей вероятностью будет функционировать успешно, если ее структура наилучшим образом будет соответствовать ее технологии и окружающей среде.

Организационные структуры отличаются разнообразием, и выбор их вида обусловлен рядом факторов: характером, объемом, номенклатурой выпускаемой продукции; технологическими особенностями производства; особенностями рыночной среды.

Классификация структур организации проводится по разным основаниям (признакам, критериям):

1) по распределению полномочий (принятию решений, жесткости контроля) в иерархических ступенях: централизованные (бóльшая часть полномочий наверху) и децентрализованные (бóльшая часть полномочий на среднем уровне);

2) степени приспособления к изменяющимся условиям: бюрократические (жесткая управленческая иерархия, формализованность, нечувствительность к переменам и т.п.) и адаптивные (реагирующие на изменения, подвижные, гибкие);

3) функциям (традиционная структура), включающим производство, маркетинг, финансы, управление персоналом;

4) виду выпускаемой продукции;

5) региональному размещению;

6) группам покупателей (товары для детей, для взрослых);

7) продолжительности функционирования: проектная организационная структура (на время действия проекта) и матричная, сочетающая проектную (временную) с функциональной (постоянно действующей).

Проектирование структуры организации основано на ее стратегических планах и системном подходе. Организация рассматривается как система со всеми элементами и связями, позволяющими реализовать ее стратегию, представить перспективу.

5.2. Особенности управления поведением организации

Руководителю для управления поведением организации необходимо организовывать и контролировать три основных процесса: производственный, торговый и инновационный.

Производственный процесс основывается на технологическом цикле – времени от поставки сырья до выпуска готовой продукции.

Торговый процесс основан на жизненном цикле товара (услуги), который длится от выхода на рынок до снятия с продажи товара.

Инновационный процесс базируется на периодическом обновлении техники, технологии, организации работ в организации. Его длительность составляет время от зарождения идеи до внедрения товара в производство.

Управленческий цикл руководителя – это алгоритм достижения конечных результатов при решении проблем фирмы.

Управленческий цикл в соответствии с *протяженностью во времени* может быть: укороченным (недельный срок), коротким (в течение месяца), периодичным (квартальным), удлиненным (полугодовалым), длинным (годовым), длительным (более года).

Он может не обязательно укладываться в строгие календарные рамки, но во всех случаях профессиональная деятельность руководителя проявляется в следующих ***этапах управленческого цикла:*** *информационная подготовка решений – принятие решений – «запуск» решения – организация исполнения – контроль за исполнением – оценка конечных результатов.*

В управленческих циклах могут быть ситуации, когда стадии различны не только по затратам усилий, но и по времени. Первая стадия (сбор и оценка информации) может быть и длительной и короткой, а стадия принятия решения – значительно короче первой, так как это единоличный акт руководителя. Третья стадия (передача решения на исполнение) также короткая, а стадия организации исполнения решения значительно продолжительнее. Контроль за исполнением растянут во времени, а последняя стадия (оценка результатов) – короткая, но ответственная.

В управленческом цикле руководителя встречаются следующие ситуации: конфликтные – столкновение интересов; трудные – препятствия для преодоления; неблагоприятные – условия для изменения; благоприятные – возможности для использования; оптимальные – ресурсы для исполнения.

Руководитель находится в широком диапазоне *информационного пространства,* которое надо постоянно упорядочивать. Информационная циркуляция порождает замыслы руководителя, но и мешает их осуществлению. В сознании возникает противоречие между тем, что хочется сделать, и тем, что невозможно из-за информационной разбросанности.

В информационном пространстве могут быть противоречивые сведения из-за столкновения интересов, могут возникать блуждающие и узловые проблемы. В зависимости от управленческих решений и отношений внутри фирмы узловые проблемы присутствуют в двух зонах: формализованной и персонализованной.

В ***формализованной зоне управления*** **–** зоне официально оформленных рабочих отношений – возникают три проблемы:

1) при *авторитарной ориентации* управления сталкиваются противоречия «властные полномочия – делегированные полномочия»;

2) при *технократической ориентации* (подчинение работников рабочим функциям) – противоречие «стабилизация производства − модернизация производства»;

3) при *бюрократической ориентации* (подчинение работников принятому порядку) – противоречие «диверсификация – централизация».

В персонализованной зоне управления **–** зоне неофициальных отношений – также встают три проблемы:

1) при *демократической ориентации* (управление на основе постоянного изучения мнения работника) – противоречие «открытая коммуникация − закрытая коммуникация»;

2) при *гуманизаторской ориентации* (управление на основе уважения личности работника) – противоречие «личность − работник».

3) при *инновационной ориентации* (управление на основе стимуляции, внедрение инициативных предложений) – противоречие «инициативность – исполнительность».

В зависимости от совмещения формализованной и персонализованной зоны руководитель оценивает информацию с учетом личной ориентации и объективных факторов, причин, задач, целей фирмы.

Для оптимального анализа информационного пространства при *принятии управленческих решений* необходимо использовать определенную методическую процедуру, которая предполагает следующие этапы работ:

- проблематизация – выяснение характера проблем в информационном пространстве;

- диагностика – изучение приоритетности проблем, степени зрелости и информационной подготовленности;

- прогнозирование – построение гипотез и сценарийных вариантов разрешимости и неразрешимости проблем;

- проектирование – построение модели для их разрешения;

- апробирование – проверка модельных наработок в ходе предварительного обсуждения;

- обыгрывание – проверка «плюсов» и «минусов» модели на практике;

- доводка – изложение рекомендаций по скорректированной рабочей модели.

Управленческое решение – это снятие противоречивой проблемы путем принятия руководителем решения за подчиненных ему работников. Самые трудные управленческие решения – те, которые принимаются в условиях дефицита рабочего времени, информационной неопределенности, противоречивости собранной информации. Главное требование к руководителю – найти способ принимать решения своевременно, т.е не слишком поздно и не слишком рано.

Принятое управленческое решение может сопровождаться рядом ошибок, которые усиливают напряженность руководителя в поле риска.

Субъективные ошибки руководителя: шаблонность решений; переоценка возможного успеха; настрой на субъективно желаемое; обращение к собственному опыту; недооценка риска; стремление доказать собственную правоту; подгонка информации под свой замысел; поверхностная выработка решений; давление прошлых неудач.

Объективные ошибки руководителя: увеличение скорости принятия решений; противоречие новых решений предыдущим либо дублирование старых; нереальные сроки исполнения; принятие решений большинством; принятие решений с учетом того, что все ошибки исправятся потом; некому готовить информацию для принятия решения.

Запуск управленческого решения зависит от настроя исполнителей, от того как они настроены и восприняли решение. Успех реализации управленческого решения зависит от того, как подобраны исполнители. Они могут быть подобраны под руководителя или под решение задач. При высокой кадровой культуре руководитель передает решения для исполнения группе профессионалов, а при низкой − тому, кому доверяет он лично.

Можно выделить несколько *вариантов принятия и запуска управленческих решений:*

1) Руководитель принимает решения совместно с подчиненными, но при доминировании своего мнения – в результате возникает отрицательный психологический эффект.

2) Если руководитель принимает решения совместно с подчиненными на основе высказывания их мнений, то возможен положительный эффект при запуске решения.

3) Руководитель принимает решение совместно с подчиненными при доминировании их мнений – в результате возникает большой положительный эффект, если у руководителя большой авторитет, и большой отрицательный эффект, если авторитет отсутствует.

4) Если у руководителя авторитет подорван, то он использует власть, гибкость общения заменяется прямолинейностью, а формами обращения с подчиненными служат: указания, распоряжения, приказы.

Организация и исполнение управленческих решений могут быть осуществлены на основе сочетания двух подходов: как лучше добиться конечных результатов и как лучше готовить решения. Метод, который может соединить в себе эти два подхода, называется делегирование полномочий.

Делегирование полномочий – это расширение прав и обязанностей работников, которое происходит по инициативе руководителя, но с их согласия для лучшей работы организации.

Делегирование полномочий при реализации сталкивается с определенными организационно-психологическими *барьерами,* такими как: нежелание руководителя делиться властью с работниками; боязнь потери личного контроля; боязнь роста самостоятельности работников; боязнь того, что работники могут и подвести; боязнь подрыва своего должностного статуса; ощущение своей незаменимости; ссылка на свою компетентность; ревность к успехам работников.

Однако наряду с барьерами можно выделить организационно-психологические *преимущества делегирования полномочи*й: появляются хорошие помощники; высвобождается время на другие дела; возникает возможность проверки работников; работник начинает делать работу лучше, чем если бы ее делал руководитель; должностной статус укрепляется, так как можно больше уделить времени разработке стратегических задач; возникает ощущение управляемости положением дел; появляется возможность передать часть своей рутинной работы другому.

Поведение работника в организации во многом зависит от того, как поставлен ***контроль за исполнением управленческих решений.*** Искусство контролирования состоит в том, чтобы найти оптимальный вариант контроля для своей организации. Руководитель стремится создать такую систему контроля, которая могла бы отслеживать качество управленческих решений, механизм их реализации и самореализации в деловом поведении работников.

Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев (показателей).

Контроль за организацией исполнения может быть:

- *постоянным* (ежедневным) – прямое и непосредственное наблюдение за работой;

- *регулярным* (еженедельным) – систематизирующим работу персонала; промежуточным (ежемесячным) – проверка работы с помощью стандартов и показателей;

- *периодическим* (ежеквартальным) – проверка отчетных документов.

По объему контроль может быть:

- *детальным*, если сотрудники работают в постоянном взаимодействии (его худший вариант – мелочная опека, приводящая к потере самостоятельности сотрудников);

- *факторным*, как организация деятельности руководителя по преодолению негативных факторов и усилению позитивных, возникает необходимость в изучении факторов, помогающих и мешающих проявлению инициативы.

Контроль может быть направлен на проверку реализации управленческих решений, предупреждение ошибок, поиск виноватых, способность реализации делового поведения работников.

Выводы

1. Структурные характеристики организации представляют собой совокупность составляющих: горизонтальная и вертикальная дифференциация, широта контроля, формализация, централизация.

2. Классификация структур организации проводится по следующим критериям: по распределению полномочий, степени приспособления к изменяющимся условиям, по функциям, виду выпускаемой продукции, по региональному размещению, группам покупателей, по продолжительности функционирования.

3. Управленческий цикл руководителя состоит из шести этапов: информационная подготовка решений – принятие решений – «запуск» решения – организация исполнения – контроль за исполнением – оценка конечных результатов.

4. Делегирование полномочий – это расширение прав и обязанностей работников, которое происходит по инициативе руководителя, но с их согласия для лучшей работы организации.

5. Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организация? Почему существуют организации?
2. В чем заключаются основные проблемы управления организациями?
3. Каковы структурные характеристики организации?
4. Какие случайные факторы воздействуют на организацию?
5. В чем состоит социальный аспект организации?
6. На чем основана теория открытых систем?
7. В чем заключается системный подход к понятию организации?
8. Как проявляются управленческие циклы руководителя?
9. Охарактеризуйте стадии управленческого цикла руководителя.
10. Каким образом общий контроль исполнения управленческих решений помогает развивать метод делегирования полномочий?

ГЛАВА 6. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Особенности поведения людей в группах

Люди в организациях проводят много времени в общении друг с другом. Бóльшая часть этого общения проходит в малых группах. *Малая группа* – это набор из двух или более индивидуумов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние и сам подвергается влиянию другого. Численность малых групп составляет от трех до восьми человек.

Малые группы обычно существуют довольно продолжительный период времени, их члены встречаются на более-менее регулярной основе, обычно в одном и том же месте. И хотя отдельные члены группы могут приходить и уходить, группа остается. Кроме того, группа обычно представляется ее членами как единое целое, в ней существует четкое разграничение ролей. Группа обладает некоторой самодостаточностью, которая позволяет ей приспособиться к изменяющемуся окружению.

Формальные и неформальные группы. В организациях существует множество делений малых групп. Одним из наиболее важных является деление на группы формальные и неформальные.

Формальные группы – это те группы, существование которых предусмотрено организацией. Люди в таких группах занимают четко предписанные положения.

Неформальные группы возникают в организациях на основе общих интересов людей, дружеских связей или других общественных нужд. Неформальные группы не содержатся в штатном расписании организации. В них существуют свои неписаные правила и нормы, касающиеся допустимого поведения и обязанностей. Успешное функционирование как формальных, так и неформальных групп совершенно необходимо для организации.

Решение вопроса о том, какая форма работы, групповая или индивидуальная, является более эффективной, зависит как от самой выполняемой работы, так и от ряда личностных и ситуационных факторов.

К ***личностным факторам***, влияющим на объединение людей в группы, относятся:

1) *Общественная помощь.* Одним своим присутствием группа может иногда изменить производительность человека. Этот процесс называется общественной помощью. Присутствие других людей подстегивает производительность только в тех случаях, когда предмет хорошо изучен. Это происходит потому, что в окружении других людей у человека возникает беспокойство по поводу того, как будет воспринята его работа.

2) *Сдерживание участия и усилий.* Группы могут оказывать воздействие противоположное по характеру общественной помощи. В группе, состоящей из нескольких человек, одни могут вносить гораздо больший вклад, чем другие, которые будут просто присутствовать (*общественное бездельничанье)*.

3) *Разрешение проблем*. Не ко всем в группе одинаково прислушиваются, и мнение некоторых людей может преобладать над мнением остальных. Но, с другой стороны, у членов группы существует тенденция взвешивать все мнения по мере их возникновения, а этот процесс может привести к свободному потоку идей. «Мозговая атака» состоит в том, что создается такая атмосфера, при которой высказываемые идеи не критикуются, и каждый может использовать идею другого для стимуляции своего собственного мышления. Любая оценка идей откладывается до тех пор, пока процесс их выработки не будет окончен.

4) *Поляризация идей.* После дискуссии люди занимают более крайние позиции, чем перед началом дискуссии. Если до дискуссии большинство ее участников склонялось к тому, чтобы поддержать какую-то идею, то во время дискуссии будет выдвинуто гораздо больше аргументов в пользу этой идеи, что, однако, не означает, что существует действительно больше аргументов «за», нежели «против».

Поведение и функционирование людей в группе представляет собой сложный феномен. Часть этой сложности вытекает из того факта, что группы являются открытыми системами. И, как открытые системы, они подвергаются воздействию входных переменных и сами, в свою очередь, оказывают воздействие на выходные переменные.

6.2. Организация и развитие групп. Ситуационные факторы, оказывающие влияние на группу

Группы бывают формальными и неформальными. Но, независимо от формальности или неформальности, люди хотят вступать в группы. В связи с этим возникает вопрос, какие выгоды несет человеку принадлежность к той или иной группе.

Можно выделить несколько таких выгод. Во-первых, люди вступают в группы, потому что им необходимо объединяться друг с другом, они чувствуют потребность общественного взаимодействия. Во-вторых, группы могут представлять информацию о ком-то конкретном и о внешнем мире вообще. В-третьих, группа служит источником вознаграждения. В-четвертых, находясь в группе, легче достигнуть целей, которые были бы недостижимы в одиночку. Наконец, люди вступают в группы потому, что об этом их просит или приказывает их начальник.

Во время периода развития, следующего сразу за образованием группы, ее члены ищут каждый свое место в группе, определяя свое положение по отношению к другим, поведенческие установки и пр. Эта стадия играет ключевую роль в позднейшем функционировании группы по двум главным причинам. Во-первых, она устанавливает стереотипы поведения для последующей жизнедеятельности группы. Во-вторых, этот процесс делает позднейшее взаимодействие гораздо более легким.

После того как группа сформировалась, необходимо исследовать, как на ее дальнейшее развитие влияют ситуационные факторы.

К **ситуационным факторам,** оказывающим влияние на группу, относятся территориальные факторы, характеристики задания и контрольные системы организации.

Территориальные факторы. Важное место в групповой структуре занимают территориальность и физическое место.

Территориальность. Группы часто считают, что имеют права на некоторые объекты или места, которые в действительности не являются их собственностью. Данный объект или территория занимаются и используются так, как будто принадлежат данной группе, причем чужаки оттуда всячески изгоняются, а если данная территория потеряна, то ее стремятся как можно скорее вернуть.

Личное место. Это пространство вокруг индивидуума, которое является его собственным, в которое никто другой не имеет доступа. Люди всячески отражают вторжение в их личное место, испытывая отрицательные чувства к тем, кто такое вторжение предпринимает.

Пространственное расположение. То, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, во многом оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотрудничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочитают сидеть друг напротив друга.

Задание. Это некоторые требования, предъявляемые к группе. Если они удовлетворяются, то задание считается выполненным.

Задания различаются по степени взаимодействия между членами группы, требующегося для их выполнения.

Обоюдная взаимозависимость − ситуация, которая требует тесного взаимодействия.

Последовательная взаимозависимость – конвейерное производство, при этом общая производительность не превышает производительности самого медленного члена.

Объединенная взаимозависимость − задания, вообще не требующие никакого взаимодействия, а основанные на объединении результатов действий. При этом увеличение взаимодействия ведет даже к снижению производительности.

Задания можно классифицировать не только по уровню межличностного взаимодействия, но и по требованиям, предъявляемым к их исполнителям. Такая классификация получила название *типологии заданий по Мак-Грату.*

Все задания разделяют на следующие виды:

1) генерирование: планов (задания планирования) или идей (творческие задания);

2) выбор: решение проблем, нахождение правильных ответов (интеллектуальные задания) или принятие решений с правильными (неправильными) ответами (задания по принятию решений);

3) ведение переговоров: разрешение конфликтных точек зрения (задания по изучению конфликтов) или конфликтных интересов (задания со смешанными мотивами);

4) исполнение: разрешение конфликтов власти (борьба конкурирующих заданий) или исполнение конечных заданий (психомоторные задания).

Само по себе задание может значительно воздействовать на поведенческие стереотипы, наблюдаемые в группе. Одни ведут к конфликту, тогда как другие − наоборот, к кооперации. Все эти факторы должны быть приняты во внимание при изучении причин того или иного поведения в малых группах.

Структура вознаграждений. В той или иной группе может быть установлена высокая или низкая разница в вознаграждении. При этом принципиально важным является факт, соответствует ли разница в вознаграждении типу выполняемого задания. Руководитель должен внимательно следить за соответствием системы вознаграждения типам выполняемых заданий, иначе при внедрении неправильной системы вознаграждения производительность в организации понизится, вместо того чтобы повыситься.

6.3. Воздействие состава группы на изменение поведения индивида

В дополнение к ситуационным переменным поведение людей в группах может в большой степени зависеть от личных характеристик членов группы.

К ***характеристикам членов группы*** относятся:

1. *Приверженность групповым нормам*. Согласованность групповых норм появляется тогда, когда члены группы молоды, обладают средними умственными способностями и высоким авторитетом. Приверженность групповым нормам сильнее у женщин, чем у мужчин, хотя это, возможно, отражает скорее культурные различия в половых ролях, чем природное различие между женщиной и мужчиной.

2. *Способность к выявлению лидера.*

3. *Совместимость членов группы.* Важно знать, являются ли характеры разных членов группы совместимыми. Эта проблема проявляет себя в сравнении доминирующего и подчиняющегося типов личности. При объединении в одну группу двух представителей разных типов они, вероятнее всего, будут работать успешно. Но если получится так, что в одной команде окажутся люди одинакового типа личности, тогда либо будут возникать постоянные конфликты (если у обоих доминирующий тип личности), либо процесс не сдвинется с мертвой точки из-за отсутствия лидерства (если у обоих подчиняющийся тип личности).

4. *Гомогеничность и гетерогеничность групп.* Также важным и точно невыясненным является вопрос о том, должна ли группа для более эффективной производительности быть гомогеничной или гетерогеничной. Иными словами, должны ли ее члены принадлежать к разным расам, разным социальным слоям, разным полам, придерживаться различных взглядов, или же идентичность по этим показателям более предпочтительна. Как правило, предпочтительнее оказываются частичные гомогеничность и гетерогеничность группы.

5. *Размер группы*. При составлении задания для сформировавшейся группы встает вопрос, какое количество людей будет наиболее оптимальным для выполнения этого задания. Здесь существует несколько аспектов:

1) *размер и взаимодействие*. В меньших по размеру группах более высок уровень согласия и взаимного доверия, тогда как в больших группах сильнее тенденция к даче советов и обмену информацией;

2) *размер и удовлетворенность*. Наиболее предпочтительным числом членов группы является число пять;

3) *размер и продуктивность.* Соотношение между размером и продуктивностью в значительной степени зависит от характера работы, которую выполняет группа. В случае объединенной взаимоза-

висимости существует прямая зависимость между размером и производительностью, тогда как в случае обоюдной взаимозависимости будет наблюдаться обратное соотношение.

6. *Групповая сплоченность.* Начало систематического изучения групповой сплоченности относится к концу 40-х годов XX века, когда под руководством американского психолога Л. Фестингера были проведены первые специальные исследования. *Сплоченность* – это степень притягательности группы для ее членов. Чем лучше отношение к группе ее членов, тем сплоченнее группа и наоборот. Сплоченность является групповой переменной, т.е. зависит от взаимоотношений между всеми членами группы. Групповая сплоченность отличается от всех других переменных тем, что она как сама влияет на функционирование группы, так и зависит от него.

Предшествование групповой сплоченности. Факторы, воздействующие на развитие сплоченности в группе, – это:

– тип выполняемого задания; чем выше уровень взаимодействия, требуемый заданием, тем выше потенциальная сплоченность группы;

- групповая история успеха в выполнении прошлых заданий, чем больше было таких успехов, тем выше сплоченность;

- наличие у членов группы общей цели;

– личные характеристики членов группы; люди больше любят тех из своих знакомых, чьи взгляды ближе к их собственным.

Последствия групповой сплоченности могут быть следующими:

- члены группы проводят больше времени в общении друг с другом, таким образом возрастает и количество, и качество группового взаимодействия;

- сплоченная группа оказывает большое влияние на отдельных своих членов;

- в сплоченной группе ее члены получают большее удовлетворение работой, что имеет очень большое значение;

- члены более сплоченной группы будут в большей степени придерживаться групповых установок, касающихся производительности, чем члены менее сплоченной группы.

Групповые нормы. В любой группе, даже работающей в течение короткого промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономерности поведения ее членов − общественные нормы. *Нормы* отражают разделяемые всеми членами группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведении.

Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разделяют людей, заставляют их действовать отлично один от другого, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, показывая, как члены группы поступают одинаково.

Свойства и характеристики норм. Во-первых, нормы включают в себя достаточно четкие представления о том, какое поведение является приемлемым. Во-вторых, существуют некие соглашения между членами группы, касающиеся этих представлений.

Кроме указанных двух характеристик могут быть выделены еще несколько *свойств норм:*

- нормы включают в себя элемент долженствования, т.е. описание того, как кто-то «должен» себя вести;

- нормы являются более очевидными и легко распознаваемыми людьми, что очень важно для группы;

- нормы приводятся в жизнь самой группой;

- существует большой разброс в принятии норм группой и в степени, в которой отклоняющееся от норм поведение считается допустимым.

Структура норм. Существует некоторый разброс в нормах (нормы задают не точные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений). Кроме того, разные нормы (например, время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинаковую важность для членов группы.

Развитие норм. Нормы чаще всего развиваются медленно и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые могут утвердиться довольно быстро. Нормы развиваются одним из четырех следующих способов:

- развитие через явные утверждения, делаемые членами группы;

- возникновение норм в результате каких-либо критических событий в истории группы;

- принятие за норму первого шаблона или стереотипа, возникшего в поведении группы;

- перенос норм из прошлых ситуаций.

Нормы внедряет в жизнь группа, а не организация. Нормы могут вводиться, если они упрощают или делают более предсказуемым поведение, возникающее в группе.

Приверженность нормам. Помимо того, что группа заставляет подчиняться своим требованиям, члены группы и безо всякого принуждения подчиняются ее большинству. Приверженность нормам во многом зависит от следующих факторов:

1) *Характеристики задания.* Когда исследуемое поведение зависит от задания, то на приверженность нормам может оказать существенное влияние двусмысленность задания. Уровень приверженности будет тем выше, чем двусмысленнее задание, или же, для случая проблемных заданий, она будет выше для тех проблем, для которых нет «правильного» решения.

2) *Характеристики группы.* Единодушие группы тесно связано с тем, насколько проявляется приверженность нормам.

3) *Индивидуальные характеристики членов группы*. Отрицательная зависимость приверженности групповым нормам наблюдается от интеллекта, терпимости и эгоизма. Положительная зависимость отмечена между приверженностью нормам и склонностью к авторитарности или жесткости.

Для индивидуумов выгода от приверженности групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень похоже, следовательно, возрастет сплоченность группы.

С организационной точки зрения приверженность нормам может быть плоха, если норма не соответствует целям организации.

Отклонения от групповых норм. Признавая, что групповые нормы приносят пользу как самой группе, так и отдельным ее членам, некоторые члены группы отклоняются от общепринятого поведения.

Во-первых, отклонение от групповых норм происходит потому, что они вступают в конфликт с другими важными группами, к которым работники принадлежат или с которыми себя отождествляют. Эти группы называются *эталонными группами*.

Во-вторых, группы могут делать нечто, что будет поощрять отклоняющееся поведение их некоторых членов. Степень терпимости, с которой группа будет относиться к нарушителю, зависит от его прошлых заслуг перед группой. Индивидуум, заслуживший высокое доверие в группе, может демонстрировать отклоняющееся поведение и тем самым не только не заслужить никакого наказания, но и вызвать схожие изменения в поведении у остальных членов группы.

Нормы и организационная культура. Организационная культура, также называемая корпоративной культурой, представляет систему

ценностей и норм, признаваемых всей организацией, а не только членами отдельных групп. Воздействие организационной культуры на функционирование организации зависит от того окружения, в котором эта организация находится.

Статус в группе. Статус относится к индивидуальному рангу, ценности или престижу в группе, организации или обществе. Статус отражает иерархическую структуру группы и создает вертикальную дифференциацию.

Характеристики статуса. Так же как и нормы, статус существует внутри и снаружи организационной среды. На самом широком уровне анализа его называют общественным статусом. При разделении людей по их общественному статусу получают общественные классы. Кроме общественного уровня существует еще рабочий уровень разделения на статусы.

Профессиональный престиж − это относительный статус чьей-то профессии. Индивидуально воспринимаемый престиж той или иной профессии зависит от семейного восприятия

Организационный статус относится к неформальному делению, имеющему место внутри организации.

Индивидуальный статус − это признанный группой ранг индивидуума в организации. Статус помогает прояснить, как человек должен себя вести по отношению к остальным и как они должны себя вести в ответ.

Символы статуса. Это объекты или отличительные знаки, которые определяют чей-либо уровень статуса в группе или организации. К символам статуса относятся знаки различия у военных, особая одежда судей и врачей, а также, например, меблировка кабинета и наличие или отсутствие личного секретаря у управляющих. Некоторые символы могут повышать статус человека в одних обстоятельствах и понижать его в других.

Статус и групповое взаимодействие. Как правило, люди с более высоким статусом стремятся играть доминирующую роль в организации, захватывают большую инициативу.

Изменения статуса. В течение жизни статус изменяется множество раз. И изменения в статусе подразумевают, что человек должен подчас кардинальным образом изменить свое поведение.

Несоответствие статуса возникает, когда человек по некоторым своим характеристикам удовлетворяет, а по некоторым не удовлетворяет требованиям, предъявляемым статусом. Эта же проблема встает

при принятии решений о продвижении по служебной лестнице. Людям не нравится, что кто-то, кто ниже их по некоторым характеристикам, занимает более высокое, чем они, положение.

Все это предполагает, что несоответствие статуса может вызвать мотивационные и поведенческие проблемы.

6.4. Групповые конфликты

Под конфликтом понимают возникшее устойчивое противостояние между людьми в группе. Конфликты в группе можно классифицировать как внутренние (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой) и внешние (межгрупповые, между группой и организацией).

Межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта. Само название говорит о том, что субъектами здесь являются отдельные личности. Этот тип конфликта отличается значительным разнообразием. Можно выделить конфликты «горизонтальные» (между сотрудниками, не находящимися в соподчинении) и «вертикальные» (между сотрудником и его руководителем). Различают конфликты продолжительные и краткосрочные (по времени между их появлением и разрешением). Можно классифицировать их в соответствии с их динамикой: зарождающиеся, состоявшиеся, разрешимые, неразрешимые, застывшие и развивающиеся, ведущие к столкновениям, катастрофам и др.

Межличностные конфликты могут быть рассмотрены по их источникам в соответствии с каждым компонентом организационного поведения:

1. *Конфликт позиций* состоит в том, что позиции, доминирующей в профессиональном поведении, – качественно и в срок выполнить работу − противопоставляются другие: «Не хочу утомляться, берегу свое здоровье»; «А я – женщина»; «Я не буду это делать – это безнравственно»; «Я – мать, и интересы семьи для меня важнее» и т. д.

2. *Конфликт потребностей* в большей степени определяется позицией. Одни занимают позицию «делаю свое дело» и стараются реализовать материальные потребности, другим с такой же позицией нужно признание, третьим – поддержка и т.д. Вторые, кроме потребности делать свое дело, хотят удовлетворить потребность в общении, а третьим необходимо человеческое участие, позитивная эмоциональная среда.

3. *Конфликт норм* состоит в значительном несоответствии правил поведения, критериев деятельности, профессиональной компетентности, информированности, внутренней культуры. Конфликт такого типа может возникнуть при появлении в группе нового человека. Процесс его адаптации не всегда односторонний, поскольку он является носителем иной культуры и определенным образом воздействует на группу, обогащая ее. Иногда консервативно настроенная группа не желает что-либо менять и противопоставляет свое традиционное появившемуся новому. Именно такие ситуации породили поговорку «В чужой монастырь со своим уставом не ходят» и ей подобные.

4. *Конфликт способностей* наиболее распространен в группах, так как все люди по-разному способны говорить, действовать и мыслить.

В достижении понимания в группе особая роль отводится созданию коммуникативного пространства, особой среды, способствующей эффективной коммуникации.

Конфликт между личностью и группой можно охарактеризовать по параметрам организационного поведения. Так как один из субъектов – коллективный, следует рассмотреть его структуру по компонентам: позиция, потребности, нормы, способности.

Группа может рассматриваться как структурный элемент организации, связанный с другими элементами. Эти связи для нее, будучи внешними, требуют соответствия и непротиворечивости. Группа встраивается в общую систему деятельности организации и может рассматриваться как субъект, совершающий действия по технологии организационного поведения.

В рассмотрении конфликта между личностью и группой следует сразу же ввести различение. Если конфликтующая с группой личность – лидер, то механизм разрешения следует искать в «вертикальных» коммуникациях, если это рядовой член группы − в «горизонтальных».

Именно коммуникация позволит сократить несоответствие, устранить противоречие, разрешить проблему взаимодействия. Функцию организатора берет на себя либо лидер, либо рядовой член группы, умеющий это делать.

Групповое организационное поведение имеет особую значимость и в организациях, и в общностях, и в обществе. В команду объединяются лидеры различных организаций, и тогда их поведение подчиняется правилам группового поведения.

Выводы

1. Малая группа − это набор из двух или более индивидуумов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние и сам подвергается влиянию другого.

2. К ситуационным факторам, оказывающим влияние на группу, относятся территориальные факторы, характеристики задания и контрольные системы организации.

3. Характеристики членов группы включают в себя: приверженность групповым нормам, совместимость членов группы, гомо- и гетерогеничность групп, размер группы, групповую сплоченность.

4. Нормы отражают разделяемые всеми членами группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведении. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разделяют людей, заставляют их действовать отлично одного от другого, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, показывая, как члены группы поступают одинаково.

5. Статус относится к индивидуальному рангу, ценности или престижу в группе, организации или обществе. Статус отражает иерархическую структуру группы и создает вертикальную дифференциацию, так же как роли разделяют разные занятия.

6. Под конфликтом понимают возникшее устойчивое противостояние между людьми в группе. Конфликты в группе можно классифицировать как внутренние (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой) и внешние (межгрупповые, между группой и организацией).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое группа? Каковы причины вступления людей в группы?
2. Какие ситуационные факторы влияют на группу?
3. Каким образом осуществляется процесс организации и развития групп?
4. Что включает в себя характеристика членов группы?
5. Что представляют собой групповые нормы и статус?
6. Перечислите возможные конфликты в группах и пути их устранения.

ГЛАВА 7. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Коммуникационные мотивы организационного поведения

Бóльшая часть того, что наблюдают в организациях, является коммуникациями. Менеджеры проводят на совещаниях, переговорах от 70 до 80 % рабочего времени. Коммуникации − это гораздо более сложное явление, чем просто процесс получения информации.

Люди общаются друг с другом в организациях по разным причинам. Они могут быть заинтересованы в приобретении какой-то технической информации или же хотят знать, разделяют ли окружающие их мнение по какому-либо вопросу. Иногда они просто хотят с кем-то поделиться своим опытом. Различные мотивы такого взаимодействия с окружающими могут быть рассмотрены с разных точек зрения: организационной, групповой и индивидуальной.

Взаимодействия с организационной точки зрения. Одна из мотивирующих причин взаимодействия в организации − это стремление к достижению целей организации, при этом чем сложнее задание, тем выше требования к взаимодействию.

Требования к заданию можно рассмотреть с точки зрения направления потока информации:

1. *Взаимодействие сверху вниз*. Это взаимодействие, при котором задание вырабатывается в верхних управленческих уровнях организации и потом доводится на более низкие уровни. Главная мотивирующая причина такого взаимодействия состоит в управлении и направлении поведения на более низких уровнях.

Выделяют пять типов взаимодействия сверху вниз:

1) рабочая инструкция − директива о том, что и как должно быть сделано;

2) рабочее объяснение − информация, направленная на понимание задания и его увязку с остальными заданиями;

3) процедуры и практика − информация о регулировании, политике и вознаграждениях;

4) обратная связь в производстве − информация о том, насколько хорошо индивидуум, группа или организация справляются со своими обязанностями;

5) установление целей − информация идеологического характера для внушения ощущения миссии.

Многие сообщения сверху вниз проходят несколько иерархических слоев, при этом содержание сообщения становится более специфическим, и оно может быть искажено.

2. *Взаимодействие снизу вверх*. Это взаимодействие, возникающее на нижних уровнях организации и идущее на более высокие уровни. Оно является лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним слоям оценивать эффективность их сообщений сверху вниз и функционирование в целом организации.

3. *Боковое взаимодействие*. Известное также как горизонтальное взаимодействие, оно возникает между индивидуумами на одном и том же организационном уровне. С организационной точки зрения причины такого взаимодействия относятся к выполнению задания. Оно предоставляет возможности для координации действий, которая особенно необходима людям, тесно сотрудничающим друг с другом.

4. *Внешнее взаимодействие*. Так называется взаимодействие, которое либо возникает внутри организации и распространяется за ее пределы (наружное взаимодействие), либо, наоборот, приходит в организацию извне (внутреннее взаимодействие). Внешнее взаимодействие необходимо для нормального функционирования организации, поскольку организация должна поставлять в окружающий мир информацию о себе и получать из внешнего мира информацию о возможностях рынка, потребительском спросе, доступных материалах и покупательском удовлетворении.

Коммуникации с точки зрения группы. Если с организационной точки зрения основным стимулом для взаимодействия является стремление к выполнению задания, то с групповой точки зрения основной стимул − это достижение групповых целей. Эти цели могут частично совпадать или не совпадать с формальными целями организации.

Группа достигает поставленных целей, оказывая влияние на своих членов, чтобы заставить их вести себя определенным образом. Когда член группы демонстрирует отклоняющееся поведение, взаимодействие между ним и остальными членами группы возрастает чрезвычайно. Группа пытается заставить его изменить свое поведение. Если индивидуум подчинится, может последовать словесное поощрение. Если же он будет упорствовать, реакция группы будет карательной. Если

и после этого индивидуум не смирится, то он будет изгнан из группы, так что все виды взаимодействия, кроме имеющих непосредственное отношение к работе, будут прекращены.

Коммуникации с индивидуальной точки зрения. То, что группа может использовать возможность взаимодействия как поощрение для индивидуума и, наоборот, наказывать его лишением этой возможности, говорит о том, что взаимодействие представляет определенную ценность для индивидуума.

Существуют *личностные мотивы* при коммуникациях:

1. *Оказание влияния.* В процессе взаимодействия индивидуум может попытаться изменить чьи-либо убеждения, точку зрения, поведение таким образом, чтобы они помогли ему достичь некоторых личных целей.

2. *Уменьшение неопределенности.* Человек стремится выяснить, каковы общепринятые нормы поведения в группе, какова его роль в ней.

3. *Производственная обратная связь.* Люди взаимодействуют друг с другом, чтобы получить отзыв о проделываемой работе. Обратная связь важна, поскольку она затрагивает вопрос достижения целей, она позволяет человеку узнать, правильно ли он поступает.

4. *Присоединимые нужды.* Люди предпочитают общаться с другими людьми и делиться с ними опытом. При этом совсем не обязательно стремление оказать влияние, человеку просто хочется быть и общаться с другими людьми.

7.2. Коммуникационные сети и модели

Общую модель взаимодействия в организации по обмену информацией называют ***коммуникационной сетью***. Важно понимать, что коммуникационная сеть – это не то же самое, что формальная структура организации. Коммуникационная сеть организации определяет, кто и с кем взаимодействует. Формальная структура организации разделяет ответственность и уровни власти. Таким образом, формальная структура организации представляет только часть информации о том, как происходят процессы взаимодействия в организации, и, в частности, не объясняет внутриуровневое взаимодействие.

К *определяющим факторам коммуникационных сетей* относятся:

1) формальная структура организации (она оказывает решающее влияние на взаимодействие между организационными подразделениями и разными иерархическими уровнями);

2) степень централизации (в более централизованных организациях характерна высокая степень вертикальных коммуникаций, тогда как в менее централизованных преобладают горизонтальные);

3) выполняемое задание (распределение внутри группы ролей, связанных с его выполнением);

4) интенсивность коммуникаций внутри группы, при этом статус человека определяет его место в коммуникационном процессе (сотрудник с наивысшим статусом участвует в нем в наибольшей степени, а с самым низшим статусом − в наименьшей);

5) физическое взаимное расположение работников (например, близость их кабинетов), которое оказывает влияние на интенсивность общения.

Последствия функционирования коммуникационных сетей. В случае централизованных сетей тот человек, который занимает центральное положение, получает больше сообщений от своих коллег, больше удовлетворения от своей работы, с большей вероятностью выбирается остальными членами группы как групповой лидер и имеет большее общественное влияние на остальных членов группы.

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

Коммуникационная модель. Коммуникационный процесс − это обмен информацией, идеями и мнениями, ведущий к взаимопониманию между отправителем и приемником.

Коммуникационную модель (процесс) можно представить в виде схемы (рис. 28).

В коммуникационной модели возникает ряд особенностей, связанных с этапами коммуникационного процесса.

Словесные и бессловесные ключи. Сообщение, и устное, и письменное, обычно состоит из слов. Но очень важен смысл, придаваемый тому или иному слову. Большое значение имеют скорость сообщения, акцент, громкость и количество ошибок.

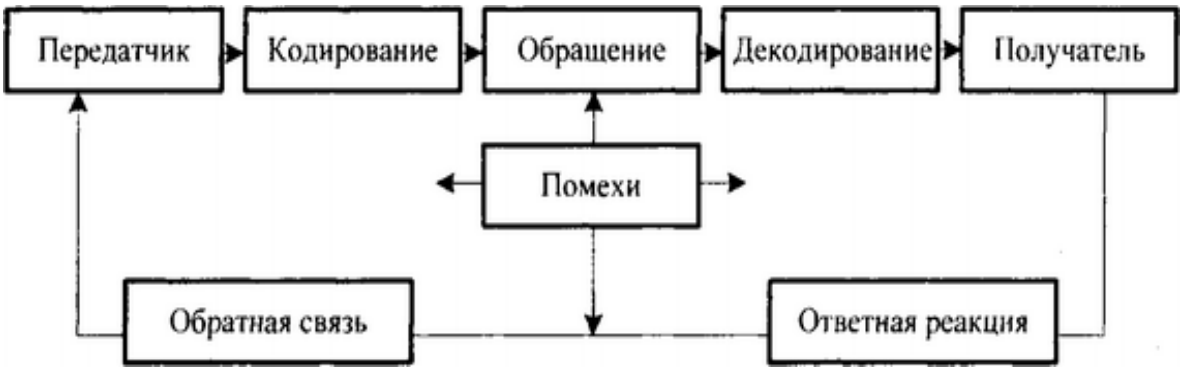


Рис. 28. Коммуникационная модель

Кроме того, существуют и бессловесные ключи, подразделяющиеся на физические (жесты, позы, выражение лица) и символические, такие как внешние атрибуты отправителя. Информация, содержащаяся в физических ключах, может быть процессуальная и содержательная. Например, человек поднимает брови, учащает дыхание или поднимает руку, когда хочет, чтобы прекратили говорить, и он смог сказать что-то сам.

Однако более важными являются *содержательные ключи*, которые можно представить в следующем виде:

1) *статические особенности:*

- дистанция − может означать взаимное притяжение собеседников, статус или интенсивность взаимодействия;
- ориентация − люди могут ориентироваться относительно друг друга различными способами (лицом к лицу, бок о бок, спиной к спине), например люди, сотрудничающие друг с другом, предпочитают садиться рядом, тогда как противники − лицом к лицу;
- поза − может содержать информацию о степени напряжения или расслабленности в общении;
- физический контакт − пожатие руки, поцелуи и похлопывание по спине;

2) *динамические особенности:*

- выражение лица (улыбка, нахмуренное лицо, поднятые брови);
- жесты – у большинства людей есть свои конкретные движения, используемые в речевом процессе (некоторые жесты имеют универсальное значение, а другие являются более индивидуальными);

- встречный взгляд − имеет большое значение в процессе взаимодействия, он может выражать эмоции, а также указывать на желание продолжать или прекратить разговор.

Выбор средства и течение сообщений. Преимущества и недостатки односторонней связи состоят в следующем:

1) *Формальность.* Одностороннее сообщение может быть сформулировано и представлено формально. Оно выглядит более официальным и деловым и поэтому должно быть важным.

2) *Скорость.* Односторонние сообщения обычно занимают меньше времени, особенно когда один человек взаимодействует сразу со многими людьми.

3) *Упрощение.* Когда имеет место двухстороннее взаимодействие, процесс становится гораздо более сложным. Не только человек, который получает сообщение, должен осмыслить его, но и пославший должен осмыслить ответ. Включаются людские нужды, чувства и точки зрения. Одностороннее взаимодействие помогает избежать этих сложностей.

4) *Организация.* Во многих случаях документ в письменной форме бывает гораздо лучше спланирован, чем устный разговор или совещание.

5) *Эффективность*. Если эффективность − это соглашение между отправителем и получателем сообщения, то двухстороннее взаимодействие показывает здесь лучшие результаты. Проясняются точки зрения, и делаются необходимые поправки. И хотя затрачивается больше времени, но достигается лучшее взаимопонимание.

При коммуникациях возможны различные ситуации: информация никогда не достигает получателя; информация искажается отправителем или лицом, передающим ее; получатель неправильно воспринимает то, что ему передано.

Кроме того, могут возникать ***препятствия эффективному взаимодействию:***

1) *Разрыв в коммуникационной цепи.* Одним из факторов, усложняющих процесс взаимодействия, является большой размер и сложность структуры организации, где на пути сообщения могут возникнуть огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефонограммы). Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе горизонтальной дифференциации и роста организации ее подразделения все более обосабливаются друг от друга, это обособление прини-

мает формы физического разделения, так что они оказываются в разных зданиях, городах, а иногда и странах. Таким образом, исчезает возможность личного общения.

2) *Количество иерархических уровней в организации.* При передаче информации через уровни на каждом из них она подвергается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать различного рода искажения, когда, например, важная информация признается неважной и выбрасывается.

3) *Искажение отправителем*. Даже когда информация, посланная отправителем, успешно достигает получателя, остается возможность того, что эта информация искажена. Отправитель может преувеличить значение конкретных факторов и преуменьшить значение случайных факторов. Второй причиной для искажения информации является желание людей представить себя наиболее выгодно, особенно при передаче информации наверх.

4) *Искажение получателем.* Получатель информации также может служить источником искажения в том смысле, что он может неправильно истолковать смысл, заложенный в сообщении. Одной из причин этого может служить язык сообщения. В процессе горизонтальной и вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подразделениях, начинают говорить на совершенно разных языках.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может служить выборочное восприятие – человек ищет в получаемом сообщении то, на что он настроен.

5) *Надежность отправителя.* Если получатель информации не считает отправителя источником достоверной информации, то он может недооценить и важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отправитель воспринимается слишком всерьез.

Пути устранения коммуникационных барьеров. На индивидуальном уровне необходимо использовать язык четкий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообщения. Сообщение должно быть не только понято, но и принято. Также следует избегать использования штампов и ненужных классификаций, сообщать как можно больше фактической информации. Нужно активно искать обратную связь, чтобы удостовериться в правильной интерпретации информации.

На организационном уровне необходимо установление организацией каналов обратной связи или внедрение компьютерной техноло-

гии передачи данных. Организация также может обучать своих работников искусству общения. Тренинги могут включать в себя различные типы ролевых игр и служат для улучшения способностей понимать чужую точку зрения.

Выводы

1. Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

2. Коммуникационные мотивы могут быть рассмотрены с разных точек зрения: организационной, групповой и индивидуальной.

3. Коммуникации с организационной точки зрения бывают следующих видов: взаимодействие сверху вниз и снизу вверх, боковое взаимодействие, внешнее взаимодействие.

4. Общую модель взаимодействия в организации по обмену информацией называют коммуникационной сетью.

5. Коммуникационную модель можно представить в виде схемы «передатчик – кодирование – обращение – декодирование – получатель − обратная связь».

6. Коммуникационными барьерами могут быть: разрыв в коммуникационной сети, количество иерархических уровней в организации, искажение отправителем, искажение получателем, надежность отправителя.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое коммуникации (с точки зрения человека, группы, организации)? Какие типы коммуникаций существуют?

2. Что представляет собой коммуникационная сеть?

3. Опишите коммуникационную модель и коммуникационный процесс.

4. Какова роль обратной связи в коммуникациях?

5. Перечислите пути устранения коммуникационных барьеров.

6. В чем проявляется системный подход к пониманию коммуникативного пространства?

ГЛАВА 8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Управление поведением работников при нововведениях и изменениях

Организация − открытая система, состоящая из структуры технологии, целей, задач, людей. Организация должна изменяться в соответствии с требованиями и изменениями внешней среды (прямое и косвенное воздействие).

Выделяют *два типа управления* при нововведениях: стратегическое и конъюнктурное. *Стратегическое управление* характеризуется такими особенностями, как: повышение доли рынка и ассортимента за счет внедрения новой продукции; получение прибыли через значительный период времени; опережение на рынке, инвестиции в перспективные проекты; стабильное развитие предприятия; максимум прибыли по жизненному циклу товаров; длительная отдача от инвестиционных проектов.

Конъюнктурному управлению присущи следующие особенности: сбыт основного ассортимента в зависимости от рынка; быстрое получение прибыли; хорошая мобильность и умение приспособиться к рынку; аритмичное развитие предприятия; получение максимума прибыли сразу; быстрая отдача от инвестиционных проектов.

Самое эффективное управление в российских условиях – это совмещение обоих типов при доминировании стратегического.

Программы, обеспечивающие эти концепции управления предприятием, могут быть долго- и краткосрочными. *Долгосрочная программа* (для больших фирм) характерна тем, что нововведения – это внутренняя потребность, они имеют широкий диапазон и планируются заранее, поэтому работники подготовлены к ним. Нововведения – глубокие, создают новое поколение товаров, в результате чего в организации резко увеличиваются затраты.

Для *краткосрочной программы* (для малых фирм) нововведения – это потребность рынка, поэтому они хаотичны и спонтанны, имеют узкий диапазон. Работники либо принимают нововведения либо нет, так как не готовы к новому. Создаются варианты аналогичного товара, происходит сокращение затрат.

Долгосрочные программы свойственны прежде всего для фирм, в которых организационная культура управления на высоком уровне, а краткосрочные распространены, как правило, в фирмах со специфической организационной культурой.

Столкновение двух подходов на предприятии ведет к возникновению конфликтной ситуации, отражающей глубинные инновационные процессы внутри предприятия и его положение на рынке.

При *оценке инновационного конфликта* необходимо учитывать такие стороны его проявления, как: мотивация позиции участников; степень проявления конфликта; длительность; способы борьбы; внешнее проявление; охват участников; последствия.

Выделяют *пять этапов инновационного процесса*:

1) замысел;
2) проектирование;
3) разработку;
4) апробацию;
5) запуск в производство.

На каждом этапе инновационного процесса возникает определенная реакция работников:

- на первом этапе присутствует большая неопределенность и риск – появляется настороженность работников к новому;
- на втором этапе снижается уровень неопределенности – происходит усложнение взаимоотношений с внешними подразделениями;
- на третьем этапе повышается стоимость работ – происходит конфликт перераспределения ресурсов;
- на четвертом этапе снижается уровень корректировки принятых ранее решений – происходит замедление активности в подразделениях;
- на пятом этапе усиливается давление руководства, а работники следуют приказам для завершения работы.

Интенсивность противоречий на разных этапах инновационного процесса различна, поскольку меняется характер решаемых задач при реализации задуманной программы.

В американских исследованиях 80-х годов XX века выделяются пять основных способов поведения менеджеров в инновационной конфликтной ситуации [9]: компромисс («Будь, как лиса»); избежание («Уйди в себя, как черепаха»); сглаживание («Будь мудр, как сова»); давление («Прояви силу, как медведь»); конфронтация («Покажи зу-

бы, как акула»). На самом деле способов поведения гораздо больше, и они, как правило, варьируются на каждой из стадий развертывания конфликтной ситуации.

Различают *шесть поведенческих типов личности*, участвующих в инновационном процессе:

- *инноваторы* – инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их;
- *сторонники нововведений* – те, кто очень быстро воспринимает новое, когда убеждается в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены;
- *колеблющиеся по отношению к нововведениям* – работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Чаще всего эти работники – эрудированные, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные;
- *нейтралисты* – те, кто безразлично относится к новым предложениям, руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступить против;
- *скептически настроенные* – работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия;
- *консервативно относящиеся к нововведениям* – те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы.

Работники сопротивляются нововведениям по многим причинам, в результате у них возникают психологические барьеры, которые могут проявляться с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информированностью персонала. Психологические барьеры часто проявляются как опасения не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в коллективе.

Возможны следующие *причины конфликтов при нововведениях* [4]:

1) расхождения во мнениях по поводу выполнения работы;
2) возникновение спорных административных вопросов;
3) расхождения по техническим вопросам;
4) расхождения по поводу использования специалистов;
5) расхождения по поводу стоимости отдельных видов работ;
6) расхождения в отношении графиков выполнения работ.

Таким образом, руководство при управлении поведением работников должно вырабатывать для себя определенную тактику в зависимости от их позиций. У руководства и подчиненных должно быть инновационное мышление – состояние сознания, ориентированное на преодоление психологических барьеров к новому.

8.2. Поведенческий маркетинг

Организационные изменения оказывают непосредственное влияние на *имидж фирмы* – позитивный образ, который сложился у ее клиентов, поставщиков, заказчиков, партнеров, акционеров. Чем более привлекателен этот образ, тем больше возможностей открывает для себя руководство фирмы, разрабатывая стратегию ее развития. Забота об имидже, который может изменяться, определяет и поведение персонала: главным критерием оценки работников становится их позитивное отношение к клиентам – конечным потребителям фирменной продукции.

В этой связи важно понять, как формируется *поведенческая культура* управления имиджем «изнутри», каковы основные имиджевые регуляторы организационного поведения, как сами сотрудники понимают и оценивают имидж своей фирмы, как организуется изучение имиджа и его формирование.

Выделяют четыре фазы формирования поведенческой культуры.

Фаза производственной ориентации характеризуется неразвитой поведенческой культурой, где ее имиджевые регуляторы подавлены. Более того, они могут работать ностальгически, даже во вред предприятию. Ярко выраженная *ностальгическая* установка не позволяет персоналу предприятия адаптироваться к новым условиям хозяйствования на рынке. Мешает персоналу предприятия и *претенциозная* имиджевая настройка персонала, характерная для бывших работников государственных предприятий.

Фаза сбытовой ориентации отличается зарождением поведенческой культуры на основе примитивных представлений, что имидж

обеспечивается рекламой. Руководство заботится об имидже и его подрывает – формируется *декларативный* настрой персонала.

Фазе конъюнктурной ориентации свойствен рост такой поведенческой культуры, где имиджевые регуляторы воздействуют на персонал, становясь нормами поведения. Имидж обеспечивается успешными продажами и помогает добиваться новых продаж, формируется *инструментальный* настрой в поведении персонала.

Фаза маркетинговой ориентации характеризуется тем, что имиджевые регуляторы – это необходимость функционирования. Появляется имиджевая зависимость персонала от особенностей покупательского поведения, которое увязывается сотрудниками фирмы с собственным поведением в ней. Персонал осознает миссию фирмы в общественной жизни. Формируется *целевой* настрой персонала (саморегуляция поведения работниками), когда он переживает неудачи фирмы как личные.

На каждой из рассмотренных стадий происходит проявление специфичных рыночных ориентаций персонала.

При производственной ориентации у персонала формируется *претенциозный имидж*, выраженный в претензиях к рынку и в позитивных воспоминаниях о плановой экономике.

При сбытовой ориентации у персонала развивается двоякое поведение:

− *экстремальное*, при котором клиент оценивается как средство извлечения выгоды или как раздражитель;

− *завуалированное,* характеризующееся желанием заполучения клиентов любой ценой, происходит усиленная реклама.

При конъюнктурной ориентации поведение персонала определяется начиная с *псевдоимиджа (*поймать спрос), в дальнейшем формируется *запретительный* характер поведения (не обидеть клиента и не оттолкнуть), а потом *созидательный* (привлечь клиента) и *закрепительный* (понять клиента). На этой стадии важна профессиональная подготовка персонала.

При маркетинговой ориентации у персонала развивается профессиональная подготовленность к общению с покупателями (изучение потребностей, клиентов, цены у конкурентов). Центральная проблема управления имиджем в фирме – формирование таких социальных норм, которые подчинили бы поведение работников девизу: «Все для клиента».

Руководство фирмы должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов клиентов. Это создает *клиентурный тип поведения* работников: учиты-

вать состав и однородность покупателей; предлагать товары по ценам меньшим, чем у конкурентов; продавать товары в удобных расфасовках; вводить сервисные услуги; тщательно продумать справочно-информационную политику; обеспечить дизайн торгового помещения, соответствующий образу товара; делать скидки постоянным покупателям и оптовикам; ввести новые формы торговли (например, выездная торговля, участие в ярмарках, торговля по заказам и т.п.); постоянно расширять ассортимент, обновляя товары; требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников фирмы (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и их корректировка).

Антиклиентурное поведение может проявляться по двум направлениям. *В первом случае* клиента могут оттолкнуть определенные ситуации: оговоренная ранее по телефону цена изменяется, когда клиент появляется в офисе; невыполнение принятых на себя обязательств; плохо выполненная фирменная символика и ее изображение на некачественном товаре; плохая упаковка, хотя качество товара хорошее; реклама хуже качества товара; обман при описании потребительских свойств товара и т.п.

Во втором случае клиента отталкивают сами сотрудники: вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются отделаться; в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка; клиента просят перезвонить, не объясняя, почему, или не дают необходимую информацию.

При личных контактах у покупателя возникает неприязнь, если задаются упреждающие вопросы или выслушиваются заранее заготовленные ответы. Клиентам не нравится, когда сотрудники ссылаются на занятость, долго ищут информацию или не владеют ею в полной мере, а то вообще отказываются давать ее.

Но возможны и такие ситуации, которые могут и привлекать клиента, и настораживать его. В этих ситуациях возникает *псевдоклиентурный тип поведения*. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Это поведение характеризуется определенными социально-психологическими признаками, которые порождают у клиента своеобразные переживания. Чересчур радостное оживление при его появлении может вызвать подозрение, что в фирму редко обращаются. Настораживает клиента и слишком шикарная обстановка в офисе.

Если клиентурное поведение работников фирмы проявляется как строго *избирательное*, то получается, что, поднимая планку профес-

сионализма работников, фирма не столько привлекает клиентов, сколько отсеивает их. Этот парадокс избирательного клиентурного поведения в маркетинговой ориентации фирмы отражает, прежде всего, осознание ее персоналом собственной значимости.

Главная проблема управления поведением персонала заключается в том, чтобы переместить его поведение от сбытовой ориентации к конъюнктурной, а затем к маркетинговой.

8.3. Персональное развитие в организации

Приходя в организацию, человек сталкивается со следующими проблемами: ему нужно адаптироваться к новому организационному окружению; окружение пытается корректировать его поведение, а он сопротивляется; в организации постоянно происходят изменения.

Обучение при вхождении – это изучение системы правил и ценностей, норм и стереотипов поведения данной организации. Основные стороны деятельности организации, которые должен изучить человек: миссия и цели; допустимые и предпочитаемые средства, которые могут быть использованы для достижения цели; имидж и отличительный образец организации; принципы и правила, нормы; обязанности, которые человек возьмет на себя; поведенческий стандарт для усвоения.

Цель организации – удержать нужного человека и адаптировать его к себе. Достижение этой цели зависит от того, насколько сам человек желает вступить в эту организацию, и от того, насколько организация в силах его удержать.

В результате организационному окружению приходится решать три задачи:

- во-первых, разрушить старые поведенческие нормы входящего человека;
- во-вторых, заинтересовать человека в работе;
- в-третьих, привить ему новые нормы поведения, приемлемые в данной организации.

Позже у человека появляются чувство ответственности за дело организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к ней, тогда можно считать, что организация добилась своих целей.

Нормы и правила организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры делятся на безусловно необходимые для принятия всеми (формальные); принятые, но не безусловно необходимые (неформальные) нормы.

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты, выделяют *четыре типа адаптации человека в организации*:

- отрицательная (отрицание всех норм и правил);
- конформизм (принятие всех норм, соглашательская тактика);
- мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы);
- адаптивный индивидуализм (принятие основных норм и правил и непринятие неофициальных).

Адаптация и изменение поведения человека носит индивидуальный характер, так как у каждого индивида имеется две степени свободы: отношение к ценностям организации (разделяет или нет); отношение к нормам поведения (приемлет или нет).

В зависимости от сочетания этих степеней свободы выбора различают *четыре типа поведения человека в организации*:

- верный и преданный, дисциплинированный работник;
- приспособленец, ненадежный работник;
- человек оригинального поведения, много конфликтов;
- бунтарь, приносит ущерб организации.

Человек обладает способностью обучения поведению для наилучшего соответствия организации. Обучение поведению – устойчивый процесс изменения его поведения, основанный на собственном или чужом опыте.

Для управления персональным поведением в организации необходимо понимать, почему и какие действия человек выполняет автоматически, на уровне рефлекса, а какие – осознанно.

Рефлексия – это осознание собственных действий, осознание себя в них. Рефлексия, сопутствующая нашему действию до его совершения, является проектированием, а после совершения – самоанализом и поиском ошибок.

Типы сознания, мышления адекватно проявляются в действиях индивида, отражая их особенность в поведении. В сознании индивида нормы, потребности и способности могут иметь три состояния: завышенное, адаптивное, заниженное.

Выделяют девять комбинаций моделей поведения человека:

1. В поведении сотрудника преобладает «хочу», определяющее степень его активности, интереса, творческого отношения к делу. Сотрудники с таким типом поведения уделяют большое внимание психологии и даже преувеличивают значение «человеческих» отношений в профессиональной деятельности, иногда они бывают капризными, моралистами.

2. В поведении сотрудника преобладают «надо» и «должен», определяющие его по большей части как хорошего исполнителя, человека долга, обязательного, не обсуждающего указания, упорного, что, безусловно, ценно в стабильных ситуациях. В ситуациях непредсказуемых такие люди теряются, не ориентируются в происходящих изменениях, не отличаются гибкостью.

3. В поведении сотрудника преобладает «могу», определяющее такую особенность, как неумение удержаться в сфере собственных функций. Он либо всем помогает делать то, что не входит в круг его обязанностей, либо бездействием демонстрирует свою неудовлетворенность, так как способен на большее. Среди таких сотрудников могут быть люди творческие, умеющие понимать, проектировать, прогнозировать, обладающие аналитическими способностями.

4. В поведении сотрудника проявляется недостаточность в сфере собственных потребностей: в понимании этих потребностей, в их проявлении, в управлении ими. Особенность такого поведения оценивается как отсутствие ориентации на реализацию собственных целей и недостаточная самостоятельность. Люди с поведением данного типа не владеют необходимыми для лидера качествами.

5. В поведении сотрудника обнаруживается недостаточность в сфере внутренних норм, которые не дотягивают до социокультурных, принятых в данной субкультуре, в данном социуме. Его характеризует небрежное отношение к правилам, нормам поведения, принятым в фирме, группе.

6. В поведении сотрудника обнаруживается недостаточность в сфере способностей, в сфере его «могу». Эта особенность поведения является причиной разочарования в нем. В разговоре он эрудированный, а в деле – беспомощный. Коллективом иногда оценивается как профессионально негодный.

7. Адаптивное состояние потребностей в поведении сотрудника наиболее приемлемое. Он способен понять ситуацию, в которой находится сам, группа, фирма, регион, общество. Он может управлять собственными потребностями, поэтому воспринимается как человек воспитанный, терпимый, ему не свойственна агрессивность.

8. Адаптивное состояние внутренних норм в поведении проявляется как готовность принять новую норму и сделать ее своей нормой поведения. Это наиболее благоприятное психологическое состояние сотрудника для профессионального общения.

9. Состояние способностей характеризует уровень развития сотрудника в данный момент, не больше и не меньше. Их адаптивное состояние означает осознание сотрудником необходимости собственного развития и стремление к этому.

К основному процессу, благодаря которому происходят изменения в поведении человека, относят обучение.

Обучение – относительно непрерывные изменения, которые происходят в человеке под влиянием получаемого опыта, делая возможными соответствующие изменения в человеческом поведении. Знание включает в себя изменение, оно основано на опыте и выражается в относительно непрерывных изменениях.

Предметом обучения могут быть моторные (двигательные) навыки, технические знания и навыки межличностного общения. Все организации ожидают от нанимаемых ими людей обладания определенными навыками.

Выделяют два вида обучения поведению в организации: ассоциативное и инструментальное.

Ассоциативное обучение имеет место тогда, когда некоторый нейтральный стимул ассоциируется у человека с другим стимулом, который сам по себе вызывает определенную реакцию. Такой стимул называется необусловленным стимулом, а соответствующая реакция – необусловленной реакцией. Нейтральный стимул называют обусловленным стимулом.

После того как обусловленный стимул несколько раз проассоциировался с необусловленным, на него вырабатывается такая же реакция, как на необусловленный стимул. Таким образом, ранее нейтральный стимул становится обусловленным, т.е. вызывающим определенную реакцию.

Бóльшая часть обучения, происходящего в организациях, – это *инструментальное обучение*. Такое обучение возникает, когда за проявлением индивидуального поведения следует некоторое событие, которое либо увеличивает, либо уменьшает вероятность повторения этого стиля поведения.

События, увеличивающие вероятность повторения поведения, называются *поощрениями*, а уменьшающие вероятность повторения поведения – *наказаниями*.

Существует принципиальное различие между обучением и *исполнением*. Когда используют термин «обучение», подразумевают приобретение компетенции для осуществления каких-либо действий, вне зависимости от того, осуществлялись ли они в действительности.

Поощрения и наказания влияют и на обучение, и на исполнение, но методы поощрения и наказания, действенные для обучения, совсем необязательно будут являться таковыми для исполнения.

Существуют положительное и отрицательное поощрения. Создание для работника желаемого стимула является *положительным поощрением*. Если же убирается нежелательный стимул, то имеет место *отрицательное поощрение*.

Наказание, в свою очередь, также может осуществляться в виде создания нежелательного стимула либо же в виде уничтожения желательного стимула. Поощрение является более правильным способом воздействия, так как оно однозначно указывает на то, какое поведение является желательным, тогда как наказание лишь определяет, какое поведение – нежелательное.

Поэтому, чтобы наказание было эффективным, оно должно содержать четкое указание на то, какое поведение является правильным. С этой целью оно должно применяться немедленно после возникновения нежелательного поведения, осуществляться после каждого возникновения нежелательного поведения и вместе с положительным поощрением желательного поведения.

Существуют также *внутренние и внешние поощрения.* Внутренние поощрения являются прямыми последствиями осуществления какого-либо действия. Это, например, ответственность или достижения. Внешние поощрения, напротив, таковыми не являются. Примерами могут служить зарплата или повышение.

Поощрения бывают первичные и вторичные. *Первичные поощрения* представляют из себя такие награды, которые непосредственно приносят удовлетворение индивидууму, отвечая его основным физиологическим потребностям. *Вторичные поощрения* приносят удовлетворение, поскольку они тесно ассоциированы с первичными.

Прямая обратная связь – это поощрение или наказание, которое обучающийся получает, когда он пытается применить стиль поведения, скопированный с ролевой модели. Непрямая обратная связь, напротив, это те награды или наказания, которые ролевая модель получает за свое поведение. Этот процесс называется обучением на чужих ошибках.

Обучение может проходить:

- на основе рефлекса – определенное поведение руководителя вырабатывает у подчиненных рефлекс, определяющий их реакцию;

- на основе последствий – человек, делая выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно меняет свое поведение (очень важен для руководителя, который для изменения поведения использует различные виды компенсаций);

- на основе наблюдений – человек наблюдает за людьми и копирует их поведение, меняя свое.

Менеджеру, выбирая способ воздействия на поведение работника, необходимо обратить внимание на личность и характер человека, а также на мотивы его поведения. Но главное – не следует забывать о том, что, прежде чем управлять другими, нужно научиться управлять собой.

Выводы

1. Различают два типа управления при нововведениях: стратегическое и конъюнктурное. Самое эффективное управление – это совмещение обоих типов при доминировании стратегического.

2. Существует шесть поведенческих типов личности, участвующих в инновационном процессе: инноваторы, сторонники нововведений, колеблющиеся, нейтралисты, скептики, консерваторы.

3. Выделяют следующие фазы формирования поведенческой культуры персонала: производственную, сбытовую, конъюнктурную, маркетинговую.

4. В поведенческом маркетинге принята следующая классификация типов поведения персонала: клиентурное, антиклиентурное, псевдоклиентурное, избирательное.

5. Обучение человека – это изучение системы правил и ценностей, норм и стереотипов поведения данной организации. Это относительно непрерывные изменения, которые происходят в человеке под влиянием получаемого опыта, делая возможными соответствующие изменения в человеческом поведении.

6. Выделяют два вида обучения поведению в организации: ассоциативное и инструментальное. События, которые увеличивают вероятность повторения поведения, называются поощрениями. События, уменьшающие вероятность повторения поведения, – это наказания. Поощрения могут быть: положительные и отрицательные, внутренние и внешние, первичные и вторичные.

Вопросы для самопроверки

1. Что может произойти с организацией при отсутствии нововведений?
2. Каковы различия стратегического и конъюнктурного типов организационного поведения? В чем отличия долгосрочных программ от краткосрочных?
3. Каковы противоречия инновационного процесса? Какие типы поведения возникают в инновационном процессе?
4. Какие причины порождают те или иные психологические барьеры для нововведений?
5. Чем характеризуются фазы формирования поведенческой культуры персонала?
6. Какие могут быть варианты поведения работников фирмы по привлечению клиентов?
7. Какие существуют этапы вхождения человека в организацию?
8. Какие выделяют типы адаптации человека в организации?
9. Как руководитель может изменить поведение работника?
10. Какие виды обучения применяют при управлении в организации?
11. Что такое ассоциативное обучение и где оно применяется?
12. Что представляет собой инструментальное обучение?
13. Какие существуют виды поощрений?

ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И МИРОВОГО СООБЩЕСТВА

9.1. Организация как субъект общности

Организационное поведение – это поведение (личности, групп, коллективов) не только в организации, но и в системах более высокого порядка: общности, обществе, мировом сообществе, в которые организация встраивается как элемент.

Общность – это социальная система, содержащая элементы, объединенные некоторым признаком: сферой деятельности (профессио-

нальная общность); территорией (территориальная общность); национальными традициями (национальная общность).

Такие социальные подсистемы образуют большую социальную систему – общество. Профессиональный признак лежит в основе отраслевого принципа структурирования общества.

Профессиональные общности имеют общественную значимость в зависимости от произведенного продукта (материального, интеллектуального), за который получают от общества определенные блага: признание, заботу, оплату.

Общество как социальная составляющая страны занимает определенную территорию. Территориальный признак структурирования лежит в основе деления России на регионы, на субъекты Федерации. В этой связи каждая организация – подсистема некоторой *территориальной общности*: региона, края, республики, области, города, села и т. д.

Нельзя не выделить принадлежность организации к *национальной общности*, где берегут традиции, национальную культуру, особенно национальные меньшинства, которые постоянно обеспокоены опасностью раствориться в культуре большой нации. Эта настороженность проявляется в желании утвердиться во всех сферах жизни, в том числе и производственной.

Организация по роду своей преобладающей деятельности относится к той или иной отрасли, а ее сотрудники – к соответствующей *профессиональной общности,* имеющей либо государственные, либо общественные центры. Социальная сфера деятельности организации соединяет в себе духовную и материальную стороны, совмещаемые в профессионализме сотрудников, которые входят в некоторую профессиональную общность: учителя, врачи, юристы, экономисты и т.д.

Их объединяют профессиональное сознание и профессиональные нужды, интересы и проблемы. Они руководствуются общими предписаниями, правилами, инструкциями, устанавливающими нормы их профессиональной деятельности, а также имеют общие способы деятельности, требующие определенного уровня развития. Все вместе это называется профессиональной культурой, существующей как единое профессиональное образовательное пространство, за сохранность которого беспокоится вся профессиональная общность.

Профессиональная общность, к которой принадлежит каждая организация по основному виду деятельности, предполагает солидарность в признании ее значимости для общества и в выдвигаемых тре-

бованиях, когда эта значимость занижается в виде задержки заработной платы, ее малого размера по сравнению с другими странами. Профессиональные общности (учителя, врачи, шахтеры, банкиры и т. д.) организуют симпозиумы, конференции и съезды, чтобы обсудить общие профессиональные проблемы, понять сложившуюся ситуацию, оценить существующие нормы и правила, предложить новые, наметить мероприятия по их реализации в способах деятельности.

Технология деятельности этих организаций в рамках сотрудничества включает согласование таких факторов совместных действий, как:

1) позиции сторон в сложившейся ситуации;

2) потребности, которые предполагает реализовать каждая организация в процессе сотрудничества;

3) содержание (материальное, интеллектуальное), которым хотят обменяться организации в процессе обмена;

4) методы совместной деятельности.

Организация как субъект деятельности может рассматриваться в *территориальной (природной) сфере*. Природная сфера предполагает использование территории с ее почвой, водоемами, атмосферой, которые образно можно назвать «домом» организации. И тогда любая организация должна действовать в соответствии с экологией и экономикой занимаемой территории.

Для поддержания нормального состояния экологии и экономики региона организация производит конкретные финансовые отчисления, вносит определенный вклад в социальную сферу, реализует свою продукцию, создает рабочие места, оказывает благотворительную помощь, выступая спонсором для поддержания духовности, субкультуры района и города, где проживают ее сотрудники, повышает их благосостояние.

Любую организацию следует рассматривать как элемент территориальной общности, которая, будучи социальной системой, содержит и другие элементы, взаимосвязанные между собой. Эти взаимосвязи весьма разнообразны и включают взаимодействие, взаимовлияние, взаимозависимость, взаимообусловленность и т.д. Регион как самоуправляемая, саморегулируемая система имеет органы правления, которые отслеживают эти связи, регулируют их, управляют ими.

В зависимости от национального состава сотрудников, территориального расположения и характера деятельности организации для нее

могут оказаться значимыми национальные традиции, национальные особенности произведенного продукта и характера труда, и тогда организации есть смысл учесть свою причастность к *национальной общности,* предупреждая тем самым возможные конфликты.

Обретенная большая степень свободы позволяет нациям утверждаться, укреплять свой дух, занимать особое место в общекультурном пространстве, развиваться. Принадлежность к той или иной нации проявляется во множестве факторов: природных (цвет кожи, форма глаз и лица, цвет волос и комплекция, темперамент и многое другое, что от природы), социальных (культурные традиции, язык, нормы, правила, нравы), духовных (отношения к вере, добру и красоте, степень свободолюбия, разумность и т. п.).

Если человек не терял связи со своей нацией, с ее языком, культурой, он ощущает свою национальность как свою особенность в личностном плане, каждый человек ощущает свою родственность природе, свою индивидуальность.

Национальные особенности, если они значимы в определенных ситуациях (в данное время и в данном месте), могут учитываться в *режиме работы* (определение выходного дня, продолжительности обеденного перерыва, продолжительности рабочего дня в зависимости от времени года и т.д.). Учитываются национальные особенности и в *стиле управления.* В отдельных культурах, традициях, религиях непреложен авторитет старшего, и насаждение демократического стиля выглядит нелепостью, нонсенсом, является бесполезной тратой сил и времени. Если культура не созрела, не подошла естественным путем к принятию чего-то нового, тем более сверхнового, её адаптация не состоится.

Таким образом, принадлежность организации к системам более высокого порядка создает ситуацию трудного самоопределения. Когда цели организации встраиваются в систему целей общности (профессиональной, территориальной, национальной и др.), не противоречат им, находятся в соответствии, то возникает бесконфликтное существование.

9.2. Организация как субъект мирового сообщества

Организация существует во времени и пространстве. Одни организации имеют короткое время существования, ибо создавались для реализации краткосрочных целей, другие существуют долго, преобра-

зуются, реформируются, претерпевают реорганизацию, меняют свои функции и цели, сохраняя стержень своей деятельности, человеческие и материальные ресурсы. Организация имеет сферу влияния, организационное пространство, в котором ощущается ее наличие, устанавливаются контакты с другими организационными системами. Плотность этого пространства уменьшается по мере снижения степени влияния организации на социальные процессы, ослабления контактов. Так, если организация всю деятельность осуществляет в рамках своего города (сырье, оборудование, производство, сбыт, кадровый потенциал и его профессиональный рост), то ее организационное пространство ограничено рамками города, что бывает довольно редко и почти невозможно при современных экономических отношениях.

Сегодня в связи с большей активностью и самостоятельностью организаций их организационные пространства значительно расширились за счет поиска рынков сбыта и других контактов для взаимодействия. Вместе с тем организация входит в организационное пространство систем более высокого уровня, подчиняясь их нормам, требованиям, уставам, законам.

Изменения, которые произошли в России в последние годы, характеризуют наше общество как открытую систему. Для российских организаций, занимающихся бизнесом, становится все более необходимым признать мировое сообщество системой, в которую как составляющая входит Россия, а вместе с ней и ее организации. В связи с этим появился повышенный интерес к языку международного общения, к компьютерным средствам обмена информацией, обеспечивающим возможность деятельности организации в сфере международного бизнеса. Требования мирового сообщества обязательны для выполнения, ибо обеспечивают безопасное существование всей планеты.

Проблемы мирового сообщества в последние годы получили название глобальных, появились понятия: «глобальное мышление», т.е. мышление, способное подняться до уровня видения ситуаций в масштабах планеты, человечества, мирового сообщества; «глобальные коммуникации», обеспеченные современными средствами связи, информационными системами.

Вопросы глобализации были затронуты на Международной конференции в Рио-де-Жанейро в 1993 г., где рассматривались вопросы устойчивого развития мирового сообщества, безопасности его жизнедеятельности.

Глобальные проблемы, кроме проблем собственно духовности, взаимосвязи культур, состояния природы, содержат следующие группы проблем:

1) «человек – общество» (гуманизация общественной жизни, разумность социальных преобразований, надежность прав и свобод, предоставляемых обществом человеку, вера в справедливость и т.д.);

2) «человек – природа» (разумное удовлетворение потребностей человека, использование цивилизованных способов взаимодействия с природой, не разрушающих ее, реализация принципа «здоровая природа – здоровый человек», ценностное отношение ко всему, что дала человеку природа);

3) «общество – природа». Эта группа проблем касается хозяйственной деятельности, которая самым непосредственным и в большинстве случаев не лучшим образом влияет на землю, воду, воздух, т.е. на состояние природы.

С целью регулирования отношений, выравнивания тенденций, обеспечения устойчивого развития мировое сообщество создает *международные организации* с разными уровнями полномочий и механизмами воздействия на характер развития событий в разных странах. Это Организация Объединенных Наций, располагающая собственным вооружением и правами его использования для погашения конфликтов, обеспечения соответствия международным нормам и правилам. Это Международный валютный фонд, который через механизм предоставления кредитов добивается выполнения условий, определяющих характер развития страны. Это Совет Европы, который, имея широкую сферу воздействия, может влиять на конституцию страны, ее соответствие демократическим ценностям.

Особенности социальной жизни обусловливают особенности социального взаимодействия, менеджмента и организационного поведения.

Каждая организация своей деятельностью влияет на окружающее ее пространство. Ее социальная позиция проявляется в самоопределении, критериях и способах деятельности, которые присутствуют не только в процессе (созидание или разрушение), но и в результате (добро или зло). Они наполняют окружающее ее пространство (пространство взаимодействий) и распространяют вокруг созидание или разрушение, любовь или ненависть, чем и наполняется мировое пространство. Его состояние определяется их соотношением, которое обусловливает две тенденции: к гибели («концу света») или к гармонии (всеобщему соответствию – процветанию, благоденствию).

9.3. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и культуру компании

Необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационное поведение и организационную культуру компаний связано с глобализацией мировой экономики, участием организаций в различных формах международной кооперации. Практика показывает, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним.

С конца 90-х годов XX века успешно работающие российские компании все более активно расширяют международную деятельность и усиливают свое влияние на мировом рынке. Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий, стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов.

Российские корпорации становятся мультинациональными компаниями.

Мультинациональная компания – это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным.

На организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран (рис. 29).

Рис. 29. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний

Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в каждой конкретной стране. Например, для России характерен высокий уровень образования и квалификации персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что является привлекательным для деятельности иностранных компаний.

Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании.

Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

К *политическим факторам* относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

Национальную культуру можно определить как совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. *Национальная деловая культура* включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет и является составной частью национальной культуры. Необходимо иметь в виду, что взаимодействие с международными партнерами – это всегда столкновение национальных культур и деловых культур в частности.

Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предложили около 30 параметров, которые позволяют выявить культурные различия и культурное сходство. Некоторые из них послужили основой при разработке моделей изучения культурных ценностей, влияющих на организационное поведение и организационную культуру компаний в различных странах. Наибольшую известность получили параметры, характеризующие особенности национальной культуры (рис. 30).

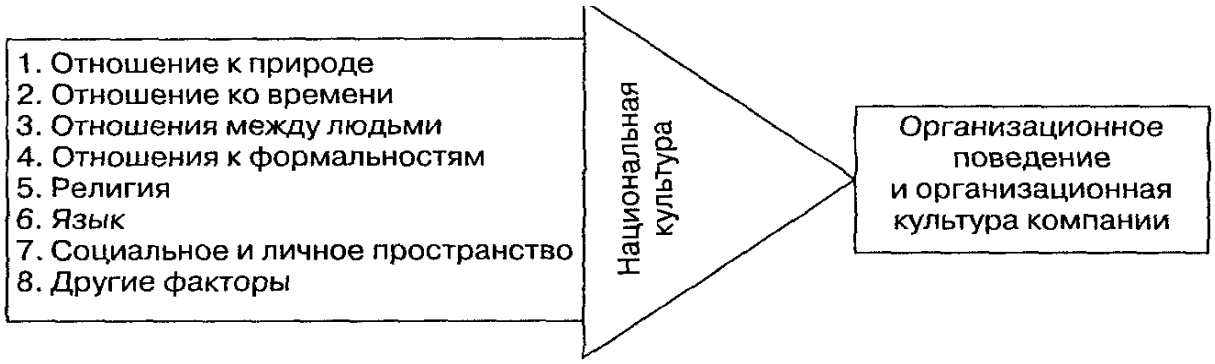


Рис. 30. Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компании

Отношение к формальностям. В разных культурах по-разному относятся к соблюдению формальностей, связанных с ведением бизнеса, церемониями, традициями, ритуалами. Например, переходить к делу без соблюдения определенного ритуала знакомства и предваряющей беседы на отвлеченные темы для представителей восточной и латиноамериканской культур считается невежливым и непрофессиональным. Американцы, напротив, сразу переходят к делу. В японских компаниях доминируют неформальные отношения, многие вопросы решаются в устной форме, так как степень взаимной ответственности и обязательности работников очень высока. Россия известна деловому миру своим пренебрежением к формальностям и стремле-

нием их обойти. Различное отношение к формальной стороне порождает проблемы в деловых связях, проведении переговоров, организации приемов, встреч с представителями других культур.

Религия. Во многих культурах религия является доминирующим фактором и способна оказать существенное влияние на характер и содержание деловых связей, график работы, внешний вид и этические установки работников компании.

Язык. Языки часто образуют барьеры в деловом общении, создают проблемы в коммуникациях, деятельности компании в другой стране. Известно много случаев безуспешных попыток продать товар только потому, что его название в восприятии на чужом языке звучит неблагозвучно или имеет искаженный смысл. Большие сложности в общении могут возникнуть, если зарубежные партнеры используют речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу. Поэтому точный профессиональный перевод, хорошее знание иностранных языков играют весьма важную роль в международных связях. В ряде европейских и азиатских стран говорят на нескольких языках. В этом случае один из них служит основой межкультурного общения. Когда общение в мультинациональной организации предполагает перевод с одного языка на другой, это создает дополнительные трудности для понимания точного смысла сказанного.

Социальное и личное пространство. В некоторых национальных культурах поощряется использование социального пространства, в других отдается предпочтение личному пространству. Культуры Востока более ориентированы на социальное пространство. Например, в Японии менеджеры предпочитают находиться в одной большой комнате с подчиненными. На Ближнем Востоке зачастую на важных совещаниях присутствует очень много людей. В Северной Америке предпочитают личное пространство. Чем больше ограничен доступ к менеджеру в американских компаниях, тем выше его положение.

В национальной культуре скандинавских стран, Северной Америки, Центральной и Восточной Европы, где отдается предпочтение личному пространству, нормой является индивидуальная дистанция не менее 40–60 см. Однако она может существенно различаться в разных странах, например, у англичан дистанция значительно короче. Близкая индивидуальная дистанция составляет 20–35 см. Она характерна для представителей национальной культуры арабских стран, Латинской Америки, южноевропейских государств и некоторых стран Западной Европы.

Попытка сократить индивидуальную дистанцию по сравнению с той, что принята в данной стране, может подсознательно вызвать внутреннюю негативную реакцию и создать неудобство для партнера. С другой стороны, если дистанция значительно больше, то может возникнуть ложное представление о том, что партнер тем самым демонстрирует превосходство, холодность и настороженность в отношениях, нежелание быстро сблизиться и т. п.

Среди других факторов**,** которые необходимо учитывать в деловых отношениях между представителями разных культур, следует выделить *средства невербальной коммуникации*, они довольно часто являются причиной недопонимания и усложняют процесс общения. Мимика, жесты, взгляды, паузы, знаки приветствия, восклицания могут быть неправильно истолкованы или вызвать недоумение, так как имеют в чужой культуре другой, иногда противоположный смысл. Кроме того, нельзя забывать, что существуют различия в установленных нормах и правилах поведения, в использовании жестов и других знаков (пристальный взгляд, поцелуй и т. п.), принятых в конкретной стране в отношении мужчин и женщин.

9.4. Адаптация организаций в межкультурной среде

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компаний. В результате возникает международная система ценностей – космополитизированная организационная культура, связывающая различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения, формирования общего в культуре компаний разных стран стали называть *интернационализацией организационной культуры.*

Интернационализация проявляется, прежде всего, в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга.

С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка корпорации использовать свою организационную куль-

туру в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения.

Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры, и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая *субкультура* (рис. 31).

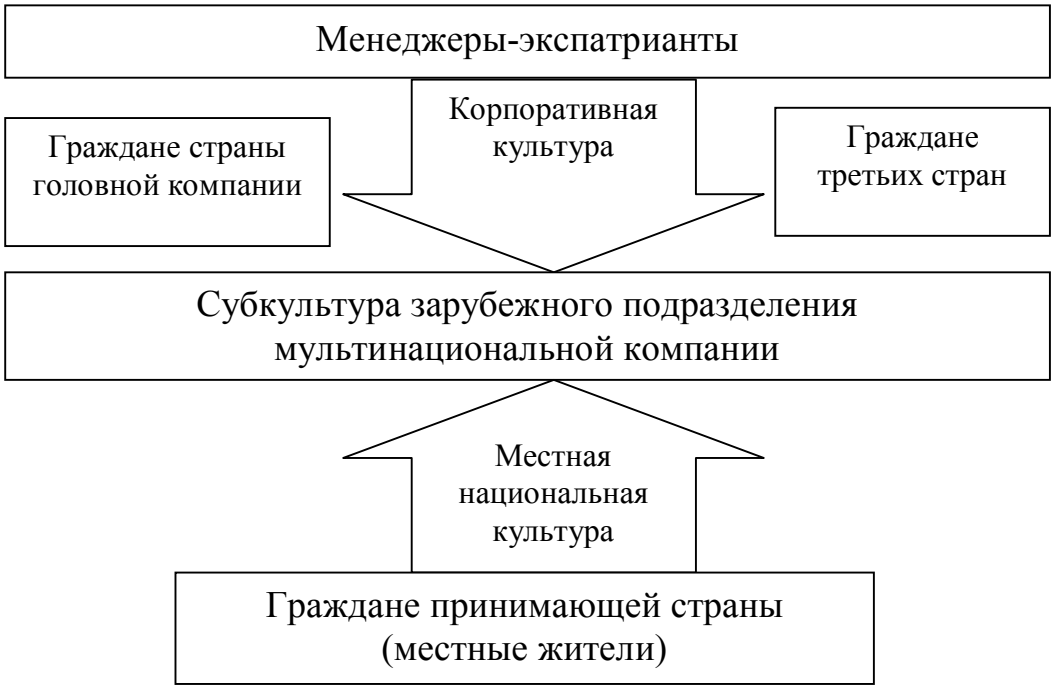


Рис. 31. Формирование субкультуры зарубежного подразделения мультинациональной компании

Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспосабливать организационную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации.

В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее мультикультурализация.

Мультикультурализация означает формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Менеджерами зарубежных подразделений могут быть выходцы из страны материнской компании, из третьих стран, а также местные жители.

Менеджер-экспатриант – это менеджер из страны, в которой расположен главный офис (штаб-квартира) фирмы, получивший назначение в другую страну. Экспатрианты могут быть также выходцами из третьей страны.

Граждане принимающей страны – сотрудники компании из числа местного населения.

Граждане страны головной компании – сотрудники, направленные из страны, в которой находится головной офис (штаб-квартира), являющиеся гражданами государства – учредителя компании.

Граждане третьих стран – лица, приглашенные из других стран, в которых не расположены штаб-квартира или филиал компании.

Выход компании на международный уровень предполагает, что менеджеры обязаны сотрудничать с представителями разных культур. Следовательно, возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, нужных для работы как в самой организации, так и за ее пределами. В международном бизнесе существуют хорошо зарекомендовавшие себя правила и приемы, которые достаточно широко используются компаниями для того, чтобы процесс культурной адаптации протекал более успешно и положительно повлиял на эффективность ее деятельности.

Если компания впервые выходит на международный рынок, то в этом случае лучше выбирать страну с родственной культурой. Дальнейшее расширение международной деятельности и выход на рынки стран с другой культурой считается целесообразным, если накоплен достаточный опыт работы в странах, относящихся по сходству культур к одной группе, и имеются хорошие потенциальные возможности для преодоления межкультурных различий.

Часто менеджеры компаний получают назначение в другие страны, где в процессе культурной адаптации им приходится преодолевать такие препятствия и барьеры, как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение и др.

Среди многочисленных факторов, которые противодействуют культурной адаптации и осложняют этот процесс, наиболее важными считаются: культурные различия, тип организационной культуры, особенности восприятия, этноцентризм, культурный шок (рис. 32).

Рис. 32. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию

Культурные различия. Работа в иной культурной среде требует от менеджеров осознания культурных различий между странами и степени различий их социальных систем. Адаптация в стране со схожими культурными ценностями, как правило, проходит менее болезненно, чем там, где межкультурные различия значительны. Признание многообразия культур предполагает не только адаптацию к различиям, но и их изучение и оценку, а также использование различий для повышения эффективности деятельности компании.

Различным странам в известной мере соответствует определенный ***тип организационной культуры,*** имеющий отличительные признаки

и характеристики, например, различные соотношения: формального – неформального, индивидуализма – коллективизма, долгосрочной – краткосрочной ориентации.

Известен ряд классификаций типов или моделей организационной (управленческой) культуры, предложенных различными учеными, среди которых получила признание типология, разработанная голландскими учеными Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хэмпден-Тернером. В ее основе лежат такие организационные характеристики, как степень централизации управления, степень формализации управления и целевая ориентация деятельности. Выделены четыре типа организационной культуры: «семья», «Эйфелева башня», «управляемая ракета», «инкубатор» (табл. 8).

Таблица 8

Типы управленческих организационных культур

Тип культуры	«Семья»	«Эйфелева башня»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»
Степень централизации	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Степень формализации	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Определение ролевых функций	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей
Некоторые страны и регионы распространения	Азия, арабские страны, Латинская Америка	Германия, Австрия, Венгрия, Австралия, Новая Зеландия	Корпорации США, Канады, Англии, Скандинавские страны	Мелкий и средний бизнес Великобритании, Канады, Дании, технополисы в США, Шотландии

Для организационной культуры типа *«семья»* характерна высокая степень иерархичности и централизации управления. Властная вертикаль содержит множество уровней и большую дистанцию власти. Однако этот тип культуры отличается низкой степенью формализации. Отношения в компании строятся на патерналистских принципах.

Руководитель компании выполняет роль «отца», сотрудники компании – «дети». Они ориентированы на выполнение указаний сверху. Культивируются семейные неформальные отношения, высок авторитет руководителя как старшего в «семье». Такой тип культуры наиболее близок японским компаниям.

Организационная культура *«Эйфелева башня»* близка типу культуры «семья», она также имеет иерархическую структуру, вертикаль власти и централизацию в принятии решений. Однако отличается от «семьи» высокой степенью формализации управления. Для каждого сотрудника компании определена своя роль и формально закреплены в соответствующих регламентах функциональные обязанности. Со стороны руководства осуществляется строгий контроль за их выполнением. Отношения строятся по принципу строгой субординации. Сокращение дистанции власти, минуя определенные уровни иерархии, недопустимо.

«Управляемая ракета» – тип организационной культуры, который, в отличие от рассмотренных выше, характеризуется низкой степенью централизации управления, незначительной дистанцией власти, развитием горизонтальных связей, ориентацией сотрудников на достижение целей. В организациях с такой культурой используются матричные и проектные структуры, создаются временные группы и команды.

При делегировании функций в «управляемой ракете» сохраняется достаточно высокая степень формализации управления.

Для типа организационной культуры *«инкубатор»,* так же как и для «управляемой ракеты», характерны низкая степень централизации управления и незначительная дистанция власти. Отличия состоят в невысокой степени формализации и целевой ориентации на развитие личных способностей сотрудников. Руководство компании прилагает усилия, направленные на повышение уровня профессионализма, развитие личности, предоставление возможностей для роста, самовыражения и раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для компаний с типом культуры «инкубатор» характерны инновации и постоянные изменения.

В разных странах и регионах преобладает та или иная описанная выше модель, в наибольшей мере отвечающая национальным, этическим, историческим особенностям, принятым социальным и культурным нормам, правилам, традициям. Однако в чистом виде она встречается крайне редко.

Среди ***особенностей восприятия*** в международном контексте организационного поведения именно *узость взглядов,* а также сложившиеся поведенческие и *социальные стереотипы* в отношении других стран часто играют негативную роль в восприятии чужой культуры и создают трудности в процессе культурной адаптации. Узость взглядов характеризует людей, которые воспринимают ситуации в другой стране, ориентируясь исключительно на собственные представления без учета различий между культурами. В тех случаях, когда различия все же признаются, их воздействие считается несущественным.

Менеджер, оказавшись за рубежом, начинает использовать известные ему стереотипы национального поведения и упрощенной оценки людей другой национальности. Следует отметить, что стереотипы в отношении своей нации и культуры редко совпадают с оценкой представителей других народов.

Одним из серьезных препятствий адаптации к другой культуре является ***этноцентризм,*** т. е. предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности. Этноцентризм связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры (страны, национальности, группы) испытывают по отношению к другим, он может проявляться в неуважении к партнеру, стремлении смотреть на него свысока, навязывании своей системы взглядов и ценностей. Проявления этноцентризма в поведении менеджеров могут варьироваться от попыток не замечать культурных различий до *ксенофобии* – нетерпимости к чужеродному, отторжения незнакомых и непривычных представлений в чужой культуре, агрессивного отношения к ним. Этноцентризм препятствует пониманию поведения людей в чужой стране, достижению высоких результатов у местных работников, негативно влияет на деловые отношения.

Большинство сотрудников компании, направленных на новое место работы в иную культурную среду (переезд в другую страну, перевод в главный офис из маленького городка и наоборот и т. п.), сталкивается с культурным шоком как реакцией на необычные для них условия.

Культурный шок – это ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Существует множество причин, вызывающих куль-

турный шок. Он возникает как реакция на различия в языке, в формах проявления вежливости, традиций, бытовых условий, в климате, качестве и ассортименте пищи, особенностях денежной системы, делового этикета.

Проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм усиливают культурный шок. В результате столкновения с чужой культурой менеджер перестает понимать, что происходит вокруг него, растет чувство неуверенности, беспомощности, затем появляются раздражение и злость, вызванные потерей привычных ценностных ориентиров.

Культурный шок, являясь частью процесса адаптации, проходит в своем развитии несколько этапов. *На первом этапе* экспатрианты с интересом и любопытством наблюдают за новыми условиями жизни, работы и культуры. Эти первые впечатления, как правило, благоприятны.

Затем наступает *период фрустрации.* Люди начинают ощущать беспокойство, смятение и разочарование, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными языковыми трудностями, необычным поведением, непривычными действиями окружающих.

Эти ощущения перерастают *на третьем этапе* в состояние подавленности, незащищенности, раздражения и озлобления от столкновения с различными проявлениями чужой культуры. Этот период часто связан с потерей уверенности в себе, развитием комплекса неполноценности, дезориентацией. Известны случаи, когда люди, не сумев преодолеть культурный шок, уезжали из страны.

Если критический период удается преодолеть, то наступает *этап адаптации,* для которого характерно постепенное привыкание к новой культуре, понимание и принятие ее ценностей, освоение местных традиций, расширение круга знакомых, появление друзей, положительная оценка отдельных аспектов чужой национальной культуры и критическое переосмысление своей.

Помимо четырех рассмотренных выше этапов, выделяют *этап реверсивного культурного шока,* который наступает при возвращении домой. Экспатрианты испытывают все те же ощущения и состояния. Сначала волнение и радость от встречи с родными, знакомыми, друзьями, от позитивных перемен. Затем наступает растерянность от того, что ситуация изменилась за время отсутствия не в лучшую сторону. Смена статуса на работе, необходимость отстаивать свое положение в компании, несовпадение ожиданий с реальностью вызывают раздражение, потом беспокойство и подавленность. После частичного при-

нятия системы ценностей другой культуры процесс адаптации в своей стране связан с переоценкой и возвращением к национальным ценностям и традициям.

Чтобы помочь своим сотрудникам, направляемым для работы в другие страны, компании рекомендуется осуществить ряд мер, включающих тщательный отбор, назначение на должность с учетом совместимости наций, предварительное обучение, ориентацию и поддержку, подготовку к возвращению на родину.

Тщательный отбор. Среди мер, которые позволяют избежать или смягчить культурный шок, особо необходимо уделять внимание тщательному отбору сотрудников. При отборе кандидатов следует основываться не только на высоком уровне квалификации и результатах их деятельности в родной стране, но и учитывать такие характеристики и установки, как низкий уровень этноцентризма, желание работать в другой стране, поддержка супругой (супругом) и другими членами семьи нового назначения, свободное владение языком страны пребывания, опыт поездок в данный регион, умение контролировать стресс.

Назначение на должность с учетом совместимости наций. Культурная адаптация проходит значительно быстрее, если экспатриант назначается в страну, культура которой похожа на его собственную, имеет общие национальные, религиозные, исторические корни.

Предварительное обучение. Подобное обучение до отъезда включает мероприятия по подготовке экспатрианта к назначению в другую страну и предполагает изучение языка, ознакомление сотрудников с географией, историей, религией, культурой, обычаями, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом. Предварительная подготовка может в значительной мере ослабить неблагоприятные последствия культурного шока для экспатрианта и его семьи.

Ориентация и поддержка. После переезда в другую страну необходимо, чтобы организация оказывала помощь своему сотруднику. Многие компании закрепляют за ним наставника, в роли которого может быть предшественник менеджера, экспатриант более высокого ранга, местный сотрудник этой компании или местные группы поддержки. Основная задача этого этапа адаптации – оказание помощи по переезду и обустройству, знакомство с культурой, обычаями, нормами поведения, обучение языку.

Подготовка к возвращению на родину. Процесс возвращения, связанный с переходом из одной культуры в другую, также требует специальной подготовки, включающей разработку организацией полити-

ки репатриации и программ помощи возвращающимся работникам. Они предусматривают материальные компенсации, так как сотрудники лишаются заграничных привилегий и надбавок, включают планирование карьеры, обучение и другие мероприятия, направленные на ослабление реверсивного культурного шока.

В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала многонациональных компаний навыков *межкультурной восприимчивости* и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в разных культурах, сравнение культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма.

Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудникам мультинациональных компаний необходимо развивать *культурную эмпатию.* Эмпатия культур означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных различий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцентируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников.

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет *подготовка транскультурных менеджеров.* В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость.

Изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

Выводы

1. Общность – это социальная система, содержащая элементы, объединенные некоторым признаком: сферой деятельности (профессиональная общность), территорией (территориальная общность), национальными традициями (национальная общность).

2. Мультинациональная компания – это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным.

3. На организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран.

4. Национальная деловая культура включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет и является составной частью национальной культуры.

5. Мультикультурализация означает формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

6. К факторам, которые противодействуют культурной адаптации, относятся: культурные различия, тип организационной культуры, особенности восприятия, этноцентризм, культурный шок.

Вопросы для самопроверки

1. Каково понятие общности в социальных системах?

2. В чем состоит проявление организационного поведения при контактах между организациями мирового сообщества?

3. Объясните понятие жизнедеятельности общества как взаимосвязи между состоянием организации, ее культурным образцом и действительностью.

4. Что представляет собой мировое сообщество как социальная система? В чем состоит проявление организационного поведения в контексте мирового сообщества?

5. Какие международные факторы влияют на организационное поведение и организационную культуру компании?

6. Какие аспекты национальной культуры оказывают влияние на организационное поведение и организационную культуру компании?

7. Что такое этноцентризм?

8. Какие меры способствуют ослаблению культурного шока?

9. Какие меры способствуют культурной адаптации?

10. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных компаний?

ЧАСТЬ II. ПРАКТИКУМ ПО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗДЕЛ А. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

1.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Условия возникновения менеджмента. Роль промышленной революции в развитии теоретических исследований и практики управления. Влияние классической буржуазной политической экономии на становление управления как науки. Факторы развития менеджмента.

Сущность и причины первой управленческой революции. Управленческая мысль Древнего Рима. Управленческие проблемы и достижения династии Птолемеев.

Этап строительно-производственного управления. Четвертая управленческая революция: отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Бюрократическая управленческая революция.

Тенденции развития менеджмента на современном этапе.

Литература: [3, 4, 5, 6, 20, 26, 29, 31, 34].

1.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Свод законов царя Хаммурапи (1792 – 1750 гг. до н.э.)*

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил незаведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности? Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

2. Чьи интересы защищали эти законы?

3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2. *Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 – 338 гг. до н. э.)*

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного – из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Ситуация 3. *Школа чиновников в Древнем Египте*

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаешься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши умножаются в поле... ».

В следующем тексте описываются злоключения офицера: «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твое, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приемом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчеты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Высокое призвание и профессия, которую они должны получить в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино, веселясь в обществе девиц. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов. Например, «Наставления Птахотепа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности — это, как правило, человек ученый, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами приличествующего поведения и хорошего тона как знаков принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях

Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах – ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, потому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотеп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалованье в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Вопросы для обсуждения:

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?

1.3. Задачи

Задача 1. *Египетская бюрократия*

Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчен для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливчики, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу – с должности обыкновенного писца.

Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии – широкое совместительство и параллельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений». Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальником всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливать пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат.

Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул – «заведующий всем, что есть и чего нет». Под его началом состояли смотрители двух житниц, рядовые писцы, начальник царских угодий, заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской министры. Кроме них были комендантры крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов.

Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначавший принадлежность к высшему сословию. Верхушка знати – князья имели, кроме того, придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника – получение сана «имахи» – подданного царя. Он имел право еще при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из казенных каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли. За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птамепсеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, сделался верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол».

Чиновникам – гражданским и духовным – могли быть пожалованы особые привилегии – освобождение от повинностей (переноска

тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, постоя курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей.

Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил,.. не было голодного в мое время». Забота о подданных не оставалась не замеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его подданным), но и эмоциональным подъемом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трех на этой земле»: «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба,.. плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали,.. старики вместе с детьми были в радости».

1. Выделите наиболее важные ступени управленческой пирамиды в Древнем Египте.

2. Поясните, каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц.

Задача 2. *Инструкция визиря Рехмира*

«Выслушивая подчиненных, визирь должен сидеть на своем седалище. На полу должен быть ковер, за спиной и под ногами – подушка, в руках – палка. Перед ним должны быть развернуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета – справа, докладчик – слева, секретари – рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы все это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подается визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера – сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета. Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы – в течение четырех дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Комендanты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырехмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкцию об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы спросить его совета. Ему докладывают обо всем, и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему представляют отчет все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатленный на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: прием посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

1. Сформулируйте функции и должностные обязанности визиря.

2. Оцените уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте.

Задача 3. Какие управленческие аспекты содержат древнеиндийские трактаты «Законы Ману» и «Артхашастра»?

Задача 4. Кратко сформулируйте особенности проектного управления в Древнем Египте. Сделайте выводы.

Задача 5. *Обобщение и оценка истории развития управленческих знаний*

Правила выполнения:

1. Из числа слушателей создается экспертный совет (3 чел.).
2. Студенты разбиваются на группы, в каждой из них избирается лидер.
3. Заполняется табл. 9.

Таблица 9

Развитие управленческих знаний и идей в эпоху античности

Эпоха	Ученые	Достижения

4. Лидеры групп представляют результаты проектных заданий.
5. Эксперты оценивают результаты.

2. ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Школа научного управления. Метод исследования Ф. Тейлора. Основные положения концепции Ф. Тейлора. Развитие идей Ф.У. Тейлора. Генри Гантт. Фрэнк и Лилиан Гилбрет. Г. Эмерсон.

Классическая или административная школа. Общие функции управления по А. Файолю: предвидение (планирование), организация, распорядительство, координирование и контроль. Принципы административного управления А. Файоля. Последователи А. Файоля. Принципы построения «идеальной организации» М. Вебера.

Школа человеческих отношений. Основатель школы психологии и человеческих отношений Элтон Мэйо. Хоторнский эксперимент. «Хоторнский эффект». Основные положения доктрины человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Представители школы: К. К. Аджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг и Д. Макгрегор.

Бихевиоризм. Проблемы потребностей и мотивационного поведения. Теории X и Y Д. Макгрегора.

Школа науки управления (количественная школа). Системный подход к управлению. Балансовый метод и НОТ. Математические методы и модели. Концепция П. Друкера об управлении по целям (МВО). Концепция «7-S».

Ситуационный подход к управлению. Внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию. Теория управленческих решений.

Литература: [3, 4, 5, 6, 20, 26, 29, 31, 34].

2.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Она по всем статьям уступала своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были прове-

дены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое через несколько месяцев действительно выправилось, и компания «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда?

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

Ситуация 2. В новом цехе акционерного предприятия устанавливали поступившее оборудование. Инспектор технадзора решил не подписывать акт приемки, так как было много недоделок и брака. Вместе с механиком он отправился к главному инженеру, чтобы сказать о своем окончательном решении. Главный инженер весьма любезно встретил инспектора технадзора, после чего инспектор не захотел омрачать знакомство и решил свое мнение сообщить позднее. Ему показали новое здание управления, а затем посадили в отдельном кабинете столовой предприятия в обществе главного инженера, механика и мастера цеха К.Л. Петрова. Мастер недоумевал, зачем его пригласили на обед в составе руководства предприятия. Все выяснилось на другой день. К.Л. Петрову позвонили с просьбой зайти к главному бухгалтеру. Там ему выписали премию и попросили расписаться. Бухгалтер сказал, что это плата за вчерашний обед, и денег мастеру не выдал. Петров стыдливо что-то проговорил и с чувством досады вышел из кабинета.

Вопросы для обсуждения:

1. Как должен был поступить инспектор технадзора?

2. Как бы вы поступили на месте мастера?

3. В чем заключается суть концепции человеческих отношений Э. Мэйо и рационального подхода М. Вебера?

Ситуация 3. В цехе АО «Омега», состоящем из 10 участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М.И. Попов.

Первым обсуждался вопрос невыполнения производственного задания участком № 3. По информации заместителя начальника цеха Н.М. Петрова, основными причинами неритмичной работы участка являлись отсутствие мастера, большая текучесть кадров, устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно в течение последних двух месяцев в устной форме давал распоряжения всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло.

Участок № 3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М.И. Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений не произошло. Более того, решение начальника цеха о совмещении в одном лице функций четырех должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговоров о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог проявить себя как организатор и специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка посчитали, что начальник цеха им не доверяет и практически мало что делает для поиска путей решения в сложившейся неблагополучной ситуации.

В начале третьего месяца с момента невыполнения участком № 3 производственного задания начальник цеха на очередной оперативке снова приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. После этого выступил старший мастер участка № 5 А.А. Скворцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит ни одного рабочего куда-либо, так как его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью работающих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка № 5 с раздражением и приказал немедленно выполнить данное ему распоряжение. А.А. Скворцов еще раз подтвердил, что он не будет выполнять это распоряжение в силу изложенных им ранее причин. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и от-

правит нужное количество рабочих на отстающий участок. Скворцов не промолчал и на этот раз, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок, то он не пустит его туда.

Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении, другие опустили головы, не испытывая желания встречаться взглядом со своим непосредственным руководителем, и потому было трудно определить: поддерживают они или не поддерживают начальника цеха М.И. Попова.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте оценку действий начальника цеха М.И. Попова и старшего мастера А.А. Скворцова.
2. Оцените действия старших мастеров цеха.
3. Как вы расцениваете действия председателя цехкома профсоюза, присутствующего на оперативном совещании у начальника цеха и бывшего свидетелем хода обсуждения производственных задач?
4. В чем вы находите сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?

2.3. Задачи

Задача 1. Определите, какие из предложенных посылок относятся к теории Х.Д. Макгрегора:

1. Выражение физических и эмоциональных усилий для человека также естественно, как, например, игра или отдых. Поэтому даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к работе.
2. Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, т.е. избегает работы.
3. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать на достижение целей организации.
4. При соответствующих условиях работа может и должна служить источником удовлетворения, а не наказания, которого люди старались бы избежать.
5. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет свои амбиции и предпочитает находиться в безопасной ситуации.

6. Добровольное выполнение работы делает ненужным принуждение и контроль, ибо человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя ее на достижение поставленной цели, что само ведет за собой награду за приложенные усилия.

7. Нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее.

Задача 2. Рассмотрите описанный в задаче 1 «Египетская бюрократия» (см. п. 1.3) механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Задача 3. Обоснуйте применимость (использование) приведенных ниже концепций в практике управления на примере современных организаций (орловские организации, промышленные предприятия).

Правила выполнения:

1. Из числа слушателей создается экспертный совет (3 чел.).
2. Студенты разбиваются на группы, в каждой избирается лидер.
3. Выполняется один из вариантов задания (табл. 10).

Таблица 10

Темы вариантов задания

Вариант задания	Исследуемые концепции
Вариант 1	Система управления Ф. Тейлора. Хронометраж движений Ф. Гилбрета. Бюрократическая система М. Вебера
Вариант 2	Принципы управления Файоля. Теория М. Фоллет. Поведенческая концепция Д. Макгрегора
Вариант 3	Элтон Мэйо — «хоторнский эффект». Ч. Бернард – проблемы кооперации человеческой деятельности. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу

4. Лидеры групп представляют результаты проектных заданий.
5. Эксперты оценивают результаты.

Задача 4. Обобщите и оцените историю развития управленческих знаний.

Правила выполнения:

1. Из числа слушателей создается экспертный совет (3 чел.).
2. Студенты разбиваются на группы, в каждой из них избирается лидер.
3. Заполняется табл. 11.

Таблица 11

Развитие управленческих идей и концепций в рамках школ менеджмента

Эпоха	Ученые	Достижения
Конец XVII в. – начало второй половины XVIII в.		
Последняя треть XVIII в.		
Первая половина XIX в.		
Вторая половина XIX в.		
Классическая школа: рационалистическая научного управления (1890 – 1950 гг.)		
Школа человеческих отношений (бихевиористская) (с 30-х годов XX века)		
Школа управленческой науки		
Школа системного подхода		
Школа ситуационного подхода (с 60-х годов XX века)		
Современные концепции (90-е годы XX века – начало XXI века)		

4. Лидеры групп представляют результаты проектных заданий.
5. Эксперты оценивают результаты.

3. РАЗНООБРАЗИЕ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки.

Использование стратегического управления. Производственная демократия (партисипативное управление). Бригадные методы организа-

ции труда и кружки качества. Высокая степень специализации отдельных работников и структурных единиц. Узкая специализация менеджеров. Принципы современного менеджмента П.Ф. Друкера.

Сущность японского менеджмента – управление людьми. Корпоративный дух фирмы. Система группового принятия решений «ринги». Система пожизненного найма. Концепция непрерывного обучения. Концепция тотального контроля за качеством.

Особенности японского менеджмента. Различия японской и американской систем управления.

Концепция «социального рыночного хозяйства» Эрхарда. Понятие «социальное государство». Индикативное планирование.

Шведская модель социализма Мюрдаля.

Исторические особенности и тенденции развития управления в России.

Организационно-техническое направление развития управленческих идей: концепция организационного управления А.А. Богданова (Малиновского); физиологический оптимум О.А. Ерманского; узкая база А.К. Гастева; производственная трактовка Е.Ф. Розмирович.

Социальное направление развития управленческих идей: концепция организационной деятельности П.М. Керженцева; социально-трудовая концепция управления производством Н.А. Витке, теория административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

Литература: [3, 4, 5, 6, 20, 26, 29, 31, 34].

3.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Внедрение тейлоризма в Венгрии*

В 70-е годы XX века Венгрия вступила в полосу экономических реформ. Отказ от административной системы потребовал рыночных преобразований, повышения качества продукции и открытой торговли с зарубежными странами. Венгры понимали, что повысить качество продукции невозможно без повышения культуры исполнительского труда. С нее все начинается. Но как этого добиться? Обратились к западным экспертам.

Иностранные консультанты, хорошо знавшие НОТ, применив методы хронометража и дифференциальную оплату труда, добились значительного успеха в текстильной промышленности. Газеты публи-

ковали отзывы простых людей о том, что им стало лучше жить: заработки резко возросли, а трудиться на хорошо организованном производстве стало намного приятнее. По существу это были те самые методы тейлоризма, которые однажды, в начале века, уже использовались в Венгрии, но затем, с приходом советской власти, о них забыли. И вот теперь венгерские предприниматели вспомнили о них, но за 40 лет тейлоризм на Западе сильно изменился. Он стал фирменным знаком инженеров-рационализаторов, товаром мирового уровня.

Венгерские специалисты М. Ладо, А. Симони и Ф. Тотт, изучавшие положение дел в 1982 – 1983 гг., пришли к выводу, что на реорганизованных заводах производительность труда выросла от 20 до 74 %. Разделение труда, высокая специализация буквально преобразили производство. Там, где раньше царили неразбериха и произвол, появился четкий ритм труда, слаженность всех звеньев управления, заинтересованность рабочих. Несомненно, трудиться приходилось больше, интенсивность возросла. Но это была уже не бессмысленная работа. Дифференциальная система оплаты ориентировала людей на конечные результаты – количество и качество труда. Вместе с тем специалисты пришли к выводу, что внедрение тейлоровских методов в масштабах всей страны потребует кардинальных изменений всей социалистической системы, так как должны быть соблюдены минимум три условия: нормальные условия труда, стандартизация массового производства, дифференциальная система оплаты, и все это в масштабах всей страны.

Эксперимент с тейлоризмом в Венгрии не удался. Он не дал ожидаемых результатов, потому что другие, неэкспериментальные предприятия работали по старинке, кое-как.

Ниже приведен перечень конкретных причин неудачи, который следует дополнить, мысленно представляя себе подробности функционирования планового производства при социализме:

а) смежники, не применявшие тейлоризма, не научились работать четко и организованно;

б) они срывали поставки и производство комплектующих деталей;

в) заказчики не выбирали продукцию.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему плановая экономика и административная система в Венгрии, основанные на жестких принципах, оказались несовместимыми с тейлоризмом, который также предполагает жесткий ритм труда?

2. Как показал венгерский опыт, отличительная черта тейлоровской организации – стремление к тесному сотрудничеству рабочих и менеджеров, каждый из которых четко знает круг своих обязанностей. Достижимо ли это в централизованной экономике?

3. Что должно быть установлено вначале – сотрудничество и кооперация или четкое разделение обязанностей? Что выступает причиной, а что – следствием?

4. Обратите внимание на три условия, гарантирующие успех внедрения. Достаточны ли они для того, чтобы привести в действие тейлоровские принципы управления персоналом, или нужны дополнительные условия?

3.3. Задачи

Задача 1. Попробуйте классифицировать себя или известных вам руководителей по приведенным параметрам.

Проанализируйте свою линию поведения при работе с руководителем определенного типа. Обратите внимание на следующие аспекты: правильные формы общения с ним; как обратить его внимание на ваши сильные стороны; каким может быть спор с ним; что может его обидеть.

Западно-Европейская классификация руководителей:

1. «Деспот». Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существует две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

Помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал себя «королем» в ваших глазах.

2. «Патриарх». Он твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им плана. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью

в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимает участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание: вы польстите отеческому инстинкту шефа, вбежав, задыхаясь, в открытую дверь его кабинета и спросив его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

3. «Борец-одиночка». Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание: часто этот шеф бывает экспертом в своей области. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Борец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, представленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время личной беседы.

4. «Железная леди». Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

На что обратить внимание: «железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

5. «Старшая сестра». Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. «Старшая сестра» считает само собой разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном счете только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи в работе.

На что обратить внимание: для «старшей сестры» важна не только профессиональная, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

6. «Дилетант». Ему удалось занять место шефа не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а вместе с этим выдвигаются и неформальные руководители. Если вы находитесь в подчинении или даже являетесь заместителем «дилетанта», то помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственные способности быть руководителем. Но на поверку сотрудничество с «дилетантом» оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного и спустя годы будет вспоминать о ней.

На что обратить внимание: относительно легким оказывается только тот случай, если «дилетант» хорошо знает о своей некомпетентности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознается в этом, пытаясь прикрыть ее авторитарным стилем руководства. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

Задача 2. Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Компания 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Бóльшая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до 20 человек. В результате эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Компания 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те, в свою очередь, – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решение комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Компания 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за полтора года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Задание:

Заполните табл. 12 и сделайте выводы о возможности использования американского опыта производства в современной России.

Таблица 12

Сравнительная характеристика управления компаниями

Параметр	Характеристика		
	Компания 1	Компания 2	Компания 3
Основная причина эффективной деятельности			
Общие черты в организации и управлении производством			

Задача 3. Представьте, что вы собираетесь стать глобальным менеджером. Проверьте свои знания делового этикета и коммуникации (подчеркните свой вариант ответа; на некоторые вопросы возможен более чем один ответ).

1. В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:

а) в Великобритании, так как все весьма общительны;

б) в Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране;

в) в Китае, так как у китайцев имя – это одновременно и фамилия;

г) в Японии, так как японские фамилии легко исказить при произношении.

2. В Китае предлагайте дорогие подарки хозяевам встречи в следующих случаях:

а) каждый раз, когда они просят об этом;

б) когда вы нуждаетесь в помощи, чтобы уехать из страны;

в) никогда: если они не могут ответить взаимностью, то они почувствуют себя униженными.

3. Визитная карточка вызывает уважение в следующих странах:

а) в Японии – наличие визитной карточки у служащего зависит от его работодателя;

б) на Тайване – здесь она характеризует ранг и статус лица;

в) во Франции (особенно карточки, характеризующие опыт работы).

4. При ведении дел в Японии необходимо соблюдать следующие правила:

а) не прикасаться к кому-либо;

б) не оставлять палочки для еды в рисе;

в) не приглашать людей в более дорогие рестораны, чем те, куда пригласили вас;

г) не делать ничего из перечисленного ранее.

5. Обильные завтраки неуместны везде, за исключением следующих стран:

а) Италии. Местные жители любят приводить на завтрак всю семью;

б) Мексики. Здесь жители не склонны начинать работу раньше 10 часов утра;

в) США. Американцы и изобрели эти завтраки;

г) Франции. Здесь люди больше всего любят порассуждать утром.

6. В ряде стран цвету придают смысл:

а) у корейцев написать имя человека красным означает его смерть;

б) в Китае и Японии подарки, завернутые в белое или черное, следует преподносить только на похоронах;

в) в Великобритании костюмы пурпурного цвета означают отсутствие вкуса.

7. Непристойные жесты в традиционном понимании жителей разных стран:

а) знак «о'кей» – в Бразилии;

б) сильное похлопывание по плечу – в Швейцарии;

в) делать что-либо левой рукой – в Саудовской Аравии;

г) большой палец между вторым и третьим пальцами – в Японии.

Задание:

1. Каждый обучаемый должен заполнить анкету из семи пунктов.

2. Затем ответы следует сравнить с ответами, представленными ниже.

3. Внутри группы обсудить действия, которые следует предпринять, чтобы улучшить свое понимание культурных различий.

Правильные ответы: 1–б, в; 2–в; 3–а, б; 4–г; 5–в; 6–а; 7–а, в, г.

4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Понятие управления. Объект и субъект управления.

Особенности управленческого труда.

Менеджмент как управление в условиях рынка. Цели и задачи менеджмента.

Организация как объект управления. Характерные особенности систем с управлением (систем управления). Разделение труда.

Основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Менеджеры и их роли в организации. Основные виды деятельности руководителей. Качества менеджера.

Самоменеджмент. Делегирование полномочий и организация рабочего времени руководителя.

Социальная ответственность и этика. Две точки зрения на поведение организации как члена общества.

Этика делового поведения в трудовом коллективе. Виды делового поведения. Эффективность управленческого взаимодействия.

Литература: [3, 4, 5, 6, 20, 26, 29, 31, 34].

4.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсонс Бринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании «Парсонс Бринкерхофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно иных областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение бизнеса внутри бизнеса может стать причиной нетипичных проблем.

Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «Парсонс Бринкерхофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании «Парсонс Бринкер-

хофф» – это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание, «Пи Би Коммьюникейшенз» должна была активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день «новое предприятие» Розы Райхман имеет бесспорный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсонс Бринкерхофф» и внешним клиентам, превысил в 1986 г. 1,4 млн долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Вопросы для обсуждения:

1. Кто, по-вашему, Роза Райхман – предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

Ситуация 2. В конце месяца на участке механической обработки деталей сложилась сложная ситуация с обеспечением комплектующими деталями сборочного участка в связи с невыходом на работу некоторых работников по уважительным причинам. Начальник участка по согласованию с работниками А.А. Николаевым, И.Л. Ивановым и Н.Р. Морозовым вызвал их на работу в выходной день. Они отнеслись к предложению с пониманием и отработали в выходной день за отгулы.

На следующей неделе И.Л. Иванов решил взять отгул в четверг, написал заявление и пошел к начальнику участка. Однако начальник участка не оформил отгул, ссылаясь на тяжелое положение участка с выполнением производственного задания. Тогда Иванов оставил заявление и ушел, сказав, что он в четверг не выйдет на работу.

Вопросы для обсуждения:

1. Прав ли начальник участка, не оформив отгул рабочему И.Л. Иванову?
2. Правильно ли поступил И.Л. Иванов, самостоятельно оставив производство?
3. Как бы вы поступили на месте начальника участка?

4. Что вы понимаете под организацией как социально управляемой системой применительно к приведенной конкретной ситуации?

Ситуация 3. Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих не были удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, десятью работниками и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы, но чувствовали, что этот процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый национальный банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыли, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

3. Изменились ли цели или технология отдела?

4.3. Задачи

Задача 1. Руководитель отдела сбыта В. Петренко собрал сотрудников на совещание для распределения ответственности по реализации важного проекта. Он распределил объем работ между назначенными исполнителями, объяснил им суть предъявляемых к работе требований.

Какие роли выполнял В. Петренко в данной ситуации?

Задача 2. А. Туманов является коммерческим директором фирмы «Х». Он координирует работу отделов своего направления, участвует в разработке общей стратегии развития фирмы.

Какое место в иерархии менеджеров (уровни управления) занимает А.Туманов?

Задача 3. Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих сотрудников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатушки, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

Задача 4. Предположим, у вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один – ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой – холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого вы пригласите на работу и почему?

Задача 5. С вашей точки зрения, все правила этикета сводятся к простоте, естественности и дружелюбию, а общение должно приносить радость. Вы находитесь на деловой встрече, в ходе которой партнеры пытаются манипулировать друг другом ради достижения собственных интересов. Каждый ведет свою игру. Вы заинтересованы в положительном исходе встречи, но такой подход к делу вызывает у вас отвращение. Что вы будете делать? Играть по общим правилам или согласно своим жизненным принципам?

Задача 6. Никто лучше вас не знает, на что вы способны и насколько вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям вы будете себя оценивать (не меньше трех критериев)? Сделайте это в любой удобной для вас форме.

Задача 7. Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность вашего труда оценивается гораздо ниже, чем вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к вам доброжелательно. Что вы предпримете?

Задача 8. Приведите примеры поведения фирм, соответствующего типам поведения, указанным в матрице (рис. 33).

	Этичное	Неэтичное
Законное	Этичное, законное (1)	Неэтичное, законное (2)
Незаконное	Этичное, незаконное (3)	Неэтичное, незаконное (4)

Рис. 33. Матрица вариантов поведения фирм

С точки зрения юриспруденции и этики любое поведение фирмы и личности в бизнесе может быть охарактеризовано согласно матрице:

1 – любая деятельность фирмы, не противоречащая законам государства и этическим нормам, принятым в обществе; любое поведение работника в коллективе, не противоречащее принятым в нем нормам;

2 – установление деловых отношений со сторонами, отвергнутыми мировым сообществом по политическим соображениям; грубое, резкое поведение в коллективе независимо от должности;

3 – любая деятельность фирмы, у которой этична цель, но средства ее достижения незаконны; поведение руководства, содержащее дискриминацию и ущемление прав сотрудников, но безукоризненное с точки зрения внимания и вежливости;

4 – полностью неправильное поведение, не принимается коллективом и обществом, ведет к юридическим санкциям или увольнению.

Следует иметь в виду, что незаконные действия всегда неэтичны. Но законные рассматриваются с точки зрения этики, в зависимости от целей и системы личных ценностей.

Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, вероятности конфликта между экономическими показателями фирмы, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями социальной ответственности, выражающимися через обязательства по отношению к коллективу и обществу.

Нарушение этики в разной степени присуще практически всем работникам в коллективе. Поэтому определение уровня возможной этичности действий фирмы и ее коллектива целесообразно начинать с рассмотрения ценностей, определяющих этические нормы человека. Они всегда ранжированы по важности, качеству или признанию чего-либо благом или злом. Подобно другим индивидуальным характеристикам ценности приобретаются посредством обучения и могут развиваться и видоизменяться в течение всей жизни.

5. МЕТОДОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Категории менеджмента. Объекты менеджмента. Субъекты менеджмента. Виды менеджмента по признаку объекта.

Методы менеджмента. Сущность и классификация методов управления. Принципы менеджмента.

Процессный подход. Состав и классификация функций менеджмента.

Системный подход. Понятие системы и ее элементов. Признаки систем. Открытые и закрытые системы.

Методология ситуационного подхода.

Экономические методы управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления. Организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы.

Социальные методы управления. Методы сбора социальной информации. Психологические методы. Способы психологического воздействия.

Литература: [3, 4, 5, 6, 20, 26, 29, 31, 34].

5.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Рабочий вспомогательного цеха электромонтер Е.Е. Плотников отказался остаться работать сверхурочно для ликвидации последствий аварии, произошедшей на одном из объектов предприятия и грозившей длительным простоем одного из производственных цехов. Эту работу выполнить было некому. На уговоры мастера рабочий заявил, что остаться на сверхурочные работы не может, так как обещал семье вернуться вовремя. Когда же мастер предложил ему за выполненные работы предоставить дополнительный день отдыха, рабочий согласился, работа была выполнена.

Вопросы для обсуждения:

1. Прав ли мастер, обещая дополнительный день отдыха Е.Е. Плотникову?
2. Как бы вы поступили в данной ситуации на месте мастера и рабочего?
3. Охарактеризуйте понятие «подсистема» применительно к рассмотренной ситуации.

Ситуация 2. Коллектив цеха № 2 работал неритмично, были срывы в выполнении производственного задания, часто приходилось выполнять его в последнюю декаду месяца за счет сверхурочных работ.

В конце месяца мастеру В.В. Лобастову, как наиболее опытному, было дано начальником цеха срочное сложное задание. На участке, хотя и работало 20 человек, такое сложное задание могли выполнить лишь двое рабочих: Е.П. Александров и Н.Г. Логутенков. Е.П. Александров по неизвестным причинам три смены не выходил на работу, а Н.Г. Логутенков отказался от выполнения данного задания, объяснив это тем, что ему в предыдущем месяце начальник цеха не подписал приказ на дополнительную премию, которую Логутенков получал ежемесячно.

Таким образом, срочное задание было сорвано, и цех не выполнил план.

Вопросы для обсуждения:

1. Прав ли был начальник цеха в том, что в предыдущем месяце не подписал приказ о дополнительной премии Н.Г. Логутенкову?

2. В чем ошибки мастера В.В. Лобастова как руководителя участка?

3. Если управление предприятием есть единая система, предусматривающая, прежде всего, установление согласованности в работе всех его звеньев, то о чем может свидетельствовать рассматриваемая ситуация?

4. В чем заключается концепция системного подхода в менеджменте?

Ситуация 3. В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки П.К. Ефимову было дано задание выверить расточный станок после капитального ремонта. Станок был очень высокой точности, за одну смену его выверить и установить на точность нельзя. П.К. Ефимов, окончив рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер А.Н. Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. Ефимов ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал. Устный приказ старшего мастера П.К. Ефимов не выполнил, ушел домой. В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100 % за то, что он не остался работать сверхурочно. Ефимов с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам цехового комитета профсоюза. Комиссия по трудовым спорам посчитала, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц П.К. Ефимова издан с нарушением ТК РФ, и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.

Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик П.К. Ефимов лишается премии за месяц ввиду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте действия начальника цеха.

2. Были ли еще какие-либо варианты у наладчика П.К. Ефимова избежать конфликтной ситуации с руководством цеха?

3. Назовите пять элементов в административной функции, которые выделил Файоль. Какое значение они имеют применительно к рассматриваемой ситуации?

5.3. Задачи

Задача 1. *Срочная командировка*

В кабинете заместитель главного конструктора по науке одного из конструкторских бюро С.И. Мельников и четыре сотрудника.

С.И. Мельников: «Господа! Нужно срочно выехать в служебную командировку для корректировки конструкторской документации по замечаниям заказчика и изготовителя. Сразу после возвращения из командировки вам будет выплачена премия. Задание нужно выполнить к определенному сроку!»

Сотрудники в тот же день выехали и выполнили задание ранее установленного срока.

Однако после их возвращения из командировки и представления отчета премия им не была выплачена. Руководство мотивировало это тем, что отделом не сданы заказчику другие работы, хотя премия была обещана за одну отдельно взятую работу. После того как заказчику были сданы вышеупомянутые работы, невыплата премии стала объясняться тем, что руководство КБ не знает по какой статье провести эту премию.

Работники обратились за помощью к главному конструктору. Он обещал разобраться с этим вопросом и принять решение. Время шло, а премия так и не была выплачена. После неоднократных просьб выплатить премию работникам было сказано, чтобы они перестали надоедать начальству. Премия будет выплачена после изготовления и испытания опытного образца.

1. Определите основные ошибки руководителей организации.
2. Выявите наличие или отсутствие действия принципов современного менеджмента.

Задача 2. Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнителен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день

Николая С. в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе 20 лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

РАЗДЕЛ Б. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

1.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Теория организации как наука. Эволюция теории организации. Процессы дифференциации и интеграции.

Место теории организации в системе научных знаний. Организация и общество. Особенности работы организаций в условиях формирования новых рыночных отношений.

Признаки организаций. Теория Честера Бернарда. Ключевые цели организации.

Социальная организация. Природа организации. Взаимоотношения внутри организации. Мотивы создания организации.

Предмет и ключевые задачи дисциплины «Теория организации». Теория организации как концепция современного менеджмента.

Литература: [9, 13, 14, 21, 30, 36].

1.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Сергей после окончания первого курса университета летом подрабатывал на обувной фабрике. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

Через пару недель Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разговоры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять новичку, что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты поработал здесь с мое, то стал бы таким же».

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой организации, как рабочая бригада. Какие типы групп существуют в данном случае?

2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.

3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?

4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.

5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Ситуация 2. Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторс» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8 – 15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений. Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95 % зарплаты, а остальные 5 % – тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд;

- в погоне за повышением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;

- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;

- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

1.3. Задачи

Задача 1. Сплоченность членов группы положительно влияет на результат, если интересы группы совпадают с целями организации. В этом случае руководство должно поддерживать эту характеристику путем проведения совместных мероприятий как в рабочее, так и во внерабочее время, а также путем разъяснения и уточнения целей личности, группы и организации. Отрицательным моментом следует считать групповое единомыслие.

Примеры мер поддержки: собрание для обсуждения актуальной проблемы; выдвижение группой своих представителей для участия в общеорганизационных конкурсах, совместное празднование юбилейных дат.

1. Перечислите факторы, влияющие на результативность работы формальной группы.

2. Оцените каждый фактор с точки зрения возможности использования руководителем.

Задача 2. Мир организаций разделен. Организации с самого зарождения строятся как системы многомерные, состоящие из элементов разной природы системы неравенства, сотрудничества и борьбы интересов. Эта их разделенность создает постоянные линии противоречий, составляющих сущность устройства и динамики организаций, источник множества проблем, а именно:

- противоречие между личными и безличными факторами организаций;

- противоречие между индивидуальным и общим в организациях;
- противоречие между планомерным и спонтанным в строении и развитии организаций;
- департаментализация (разделение организации на подразделения).

1. Обсудите в группе и объясните сущность каждого из противоречий организации. Поясните на реальных примерах.

2. Для чего руководителю организации, а также ее членам необходимо знать и понимать базовые противоречия организации?

Задача 3. Под организацией подразумевается формальное объединение людей, т.е. система с определенной структурой, целями, иерархией, действующая по строго определенным законам. Но организация в то же время является социальным явлением, так как она объединяет людей (существа биологические, социальные). Организация – это место, где они взаимодействуют друг с другом.

В результате такого взаимодействия в рамках формальной организации возникают различного рода стойкие или кратковременные общности людей, которые называются неформальными. Эти общности оказывают определенное воздействие на формальную организацию. Таким образом, каждая организация, создаваемая как формальная система, через некоторое время образует внутри себя на основе связи между людьми неформальные группы (табл. 13). Чем более длительные и «тесные» взаимодействия людей внутри формальной организации, тем больше вероятность создания внутри нее неформальных групп.

Таблица 13

Сравнительная характеристика формальных и неформальных организаций

Характеристика	Формальная организация	Неформальная организация
1	2	3
Центральный орган организации	Руководитель назначается извне (собственником)	Лидер выдвигается изнутри (самими членами организации)
Цели, задачи	Создаются по определенному плану	Спонтанно возникшие и не всегда осознанные (их наиболее четко чувствует и выражает лидер), удовлетворение социальных потребностей

Окончание табл. 13

1	2	3
Иерархия, структура	Формальная, закрепленная в нормах и документах	Гибкая, изменяющаяся на основе добровольного признания
Основание	Обособленное имущество, техника, технология	Защита совместных интересов
Контроль	Система регламентов, положений и формальных ограничений	Личное воздействие
Ответственность	Административная, уголовная, материальная, дисциплинарная	Моральная, этическая

Различаются три типа формальных групп: руководитель (руководитель и его подчиненные); рабочая (целевая, функциональная) или производственная группа; комитет или подкомиссия.

1. Приведите примеры неформальных групп в организации.
2. Укажите причины возникновения неформальных групп.
3. Охарактеризуйте неформальную группу в соответствии со следующими параметрами: цели, структура, нормы поведения, контроль.
4. Опишите приемы взаимодействия с конкретными неформальными группами (признать существование групп, выявить лидера, наладить с ним диалог и (или) назначить на должность, информировать о принимаемых решениях).
5. Раскройте сущность факторов, влияющих на эффективность работы группы (размер группы, принятые групповые нормы, состав, численность, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли членов группы).
6. В рамках какой школы управления и кем из исследователей впервые были приняты во внимание межличностные отношения?

2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

2.1. Вопросы для самостоятельного изучения

История развития организационно-управленческой мысли за рубежом. Труды ученых Древнего Египта и Древней Греции. Вклад Н. Макиавелли в развитие управленческой мысли. Труды узбекского

государственного деятеля Алишера Навои. Развитие организационной науки в Европе. Американская теория организации и управления. Школы исследователей организационно-управленческой мысли.

Теория организации Ф.В. Тейлора. Теория организации Г. Файоля и Л. Урвика. Теория организации Э. Мэйо и Ф. Фотлисбергера. Теория организации М. Вебера. Неоклассическая модель организации. Профессиональная модель организации. Теория организации У. Брауна и Э. Джеквеса. Организация «Системы 4». Теория организации Ч. Бернарда, Г. Саймена, Дж. Марча. Естественная организация. Модель организационного потенциала И. Ансоффа. Институциональная модель Д. Норта.

Развитие организационной мысли в России. Реформы государственного аппарата. Вклад в развитие организационной науки российских ученых: Л.В. Канторович, А.Н. Колмогоров, В.А. Котельников, А.А. Богданов (Малиновский).

Теоретические разработки и тенденции, отражающие условия функционирования организаций. Современная теория организации и общая теория систем.

Направления исследований организационных процессов. Формы организационного развития: структуризация, композиция, регламентация, ориентация.

Литература: [9, 14, 21, 30, 35, 40].

2.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. В начале XX века фирма «Сирс», владевшая несколькими большими магазинами на юге Чикаго и небольшим отделом, рассылающим товары по почте, только что слилась с фирмой «Робак».

В то время совет директоров собрался, чтобы решить, каким бизнесом будет заниматься фирма, т.е. ответить на вопрос: «Почему мы занимаемся бизнесом?» Ответ был такой: «Для того чтобы удовлетворять потребности наших клиентов». Этим принципом фирма руководствовалась в течение следующих 80 лет, и к 1980 г. ее доходы составляли 3 % внутреннего национального продукта США.

В 1980 г. «Сирс, Робак» обнаружила, что появился конкурент – сети магазинов «К-Март и Валмарт». В ответ на это она решила сконцентрировать внимание на снижении издержек, и через несколько лет фирма

начала терять клиентов, которые были верны ей в течение 80 лет. Например, фирма изменила принцип оплаты работы механиков – вместо почасовой оплаты их перевели на комиссионные, чтобы они привлекли больше клиентов. Вскоре разразился скандал, связанный с тем, что механики были пойманы на том, что рекомендовали клиентам услуги, которые были не нужны.

В результате фирма, в которой раньше был один из самых надежных авторемонтных сервисов, вообще прекратила этот бизнес. Репутация компании значительно пострадала, и она потеряла множество клиентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите основную причину временной неудачи фирмы «Сирс, Робак».
2. Можно ли было избежать этого промаха фирмы? Дайте свои рекомендации.

2.3. Задачи

Задача 1. Составьте сравнительную характеристику древней и современной организаций. Сделайте общий вывод, показав преимущества и недостатки этих организаций, а также сформулируйте условия их эффективного функционирования.

Задача 2. Охарактеризуйте теоретические модели организации, заполнив табл. 14.

Таблица 14

Характеристика моделей организации

Модель организации	Создатели	Основные представления	Преимущества и недостатки	Условия использования
1	2	3	4	5
1. Организация как трудовой процесс				
2. Организация-машина				
3. Организация-община				
4. Бюрократическая организация				
5. Неоклассическая модель				

Окончание табл. 14

1	2	3	4	5
6. Профессиональная модель				
7. Социотехническая организация				
8. Организация «Системы 4»				
9. Интернационистская модель				
10. Естественная организация				
11. Модель организационного потенциала				
12. Институциональная модель				

3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Модель жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации Б. Мильнера. Модель организационного развития Л. Грейнера.

Объективные законы организации. Типология законов. Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Закон информированности и упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза.

Специфические законы организации. Закон своеобразия. Закон социальной гармонии. Закон социальной загрузки. Закон эффективного восприятия и запоминания информации. Закон эффективного осмысления. Закон установки. Закон устойчивости информации. Закон доходчивости информации.

Принципы организации. Принцип структуры. Принцип иерархии. Принцип административной (формальной) власти. Принцип функциональной специализации. Принцип объема контроля (управляемости). Принцип взаимоотношений линейных и центральных служб.

Методология теории организации. Механистический и органический подходы. Динамический подход. Ситуационный и системный подходы.

Литература: [9, 14, 21, 30, 35, 40, 41].

3.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Мастерская по ремонту антикварной мебели «Мебель-декор» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В организации работают 24 человека, в их числе шесть столяров и пять настройщиков.

Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через четыре-пять месяцев количество заказов уменьшилось на 20 %, и заработная плата работников стала постепенно снижаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда, по плану директора, в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была уже подорвана.

Вопросы для обсуждения:

1. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию вышеописанной ситуации?

2. Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

Ситуация 2. Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того как секретная технология производства военной техники в США была

успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывалась новая технология, и американские конструкторы приступали к разработке более совершенной.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций.
2. Какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретной ситуации?
3. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем.

Ситуация 3. Почти 15 лет Анна работала на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена.

Анне пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анна уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анна хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анне и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анна знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садиков, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анна наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимо-

сти в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анны.

2. Учла ли Анна сложности периода роста?

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анны? Как преодолеть кризис этого периода?

4. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

3.3. Задачи

Задача 1. Используя исходные данные (табл. 15), постройте график жизненного цикла организации сферы услуг, выделив этапы развития, согласно концепции Л. Грейнера.

Таблица 15

Исходные данные для построения графика жизненного цикла организации

Годы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прибыль	30	50	100	200	310	515	700	900	1000	1100	1000	980

Охарактеризуйте каждую стадию, исходя из деятельности организации, сделав упор на возможные кризисы и методы выхода из них. Наметьте перспективы дальнейшего развития организации на основе проведенного анализа.

Задача 2. Используя данные (табл. 16), постройте модель жизненного цикла организации, выделив этапы жизнедеятельности, согласно концепции Б. Мильнера.

Таблица 16

Исходные данные для построения модели жизненного цикла организации

Годы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прибыль	500	510	525	530	535	540	560	620	640	652	645	628

Охарактеризуйте каждый этап жизнедеятельности. Оцените временной интервал фаз ЖЦО. Наметьте перспективы дальнейшего развития организации на основе проведенного анализа.

Задача 3. Используя приведенные данные (табл. 17), постройте график динамики развития организации, воспользовавшись законом развития.

Таблица 17

Исходные данные для построения графика развития организации

Годы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прибыль	0	1,5	3,8	6,4	8,5	9,3	9,5	8,3	7,4	5,5	0	0,1

Сделайте выводы относительно этапов прогрессивного и регрессивного развития. Разработайте общие рекомендации для данной организации.

Задача 4. Обсудите следующие проблемы организации, с точки зрения организационных законов:

- избыточный размер организации и, как следствие, частые простои в разных частях организации;
- высокий профессионализм конкурентов и слабость рынка квалифицированных кадров;
- отставание НИОКР и внедрения прогрессивных разработок;
- бюрократический пресс в организации;
- слабое руководство среднего звена;
- текучесть кадров;
- отсутствие резервов;
- замкнутость отделов, служб и подразделений организации на собственных нуждах и задачах, углубленность деятельности в спектре внутренних проблем;
- преобладание личных отношений над служебными;
- стагнация (неспособность к изменениям, неумение их осуществлять);
- господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода);
- бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны);
- слабый уровень информационной среды в организации.

Задача 5. На примере знакомой вам организации поясните действие закона синергии. Для выполнения задания можно воспользоваться следующей схемой:

- общий потенциал организации и его составляющие;
- количественные и качественные характеристики каждого ресурса организации;
- воздействие на эффективность функционирования организации каждого из ресурсов;
- перечень возможностей каждого из ресурсов в отдельности (составляющие потенциала организации);
- перечень возможностей организации как единого целого (общий потенциал организации);
- взаимодействие отдельных потенциалов (их взаимное сотрудничество);
- показатели созидательного синергетического эффекта.

Задача 6. Поясните роль и значение принципа административной (формальной) власти в организации. Для выполнения задания можно провести исследование основ власти по различным должностям:

- бухгалтер в небольшой торговой компании;
- секретарь генерального директора крупной фирмы;
- ректор в университете;
- медсестра в больнице;
- полицейский на посту;
- депутат городского Совета;
- менеджер по продажам крупного производственного предприятия;
- главный бухгалтер фирмы;
- профессор в университете;
- рабочий в цеху;
- оператор ЭВМ;
- инженер-конструктор в исследовательском бюро;
- специалист экономического отдела организации;
- финансовый директор компании;
- кассир в магазине;
- техник по приборам в диагностическом центре;
- начальник отдела кадров в организации;
- исполнительный директор в крупной компании.

Предлагаемая схема исследования:

1. Проранжируйте должности с точки зрения власти, которую они должны иметь в своих организациях (от 1 – наиболее «властная» должность до 10 – наименее «властная» должность).

2. Составьте три списка должностей по силе власти («сильный», «средний» и «слабый» уровень власти).

3. Для каждого списка составьте характеристику по следующим направлениям: основы власти исходя из функциональных обязанностей, уровень ответственности, инструменты власти.

4. Сделайте выводы и обсудите возможности усиления власти в разных должностях.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Теория систем. Социальная система. Уровни социальных систем. Компоненты социальных систем. Системные принципы. Системообразующие факторы.

Типы систем: закрытые и открытые, искусственные и естественные, жесткие и мягкие.

Организация как система. Совокупность элементов в системе управления. Процесс управления с точки зрения открытой системы.

Статическое и динамическое состояние системы. Виды анализа систем управления организации.

Проектирование организационных систем. Способы научного предсказания будущего: интуиция, аналогия, экстраполяция. Методологические подходы к проектированию организационных структур: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования. Этапы организационной разработки.

Литература: [2, 7, 9, 14, 18, 21, 30, 35, 40, 41].

4.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Аэропорт «Внуково» представляет собой сложную систему, реализующую разнообразные виды деятельности и взаимодействующую с большим количеством авиакомпаний.

«Внуково» – один из старейших аэропортов России, отпраздновавший в 2011 г. 70-летие. В ведении аэропорта – обеспечение безопасности полетов по таким показателям, как досмотр багажа, загрузка самолетов, заправка топливом, содержание взлетно-посадочных полос, перрона, руководство маневрами самолетов в районе аэропорта. Существует орнитологическая служба. Эксплуатационное обслуживание воздушных судов – обязанность авиакомпаний. В аэропорту «Внуково» работает компания «Порт ВС», которая обеспечивает оперативно-техническое обслуживание всех типов авиалайнеров.

«Внуково» обслуживает 58 авиакомпаний: «Тюменьавиатранс», «Кавказские Минеральные Воды», «Карат» и т.д., воздушные суда летают во все страны СНГ, Египет, Турцию, Испанию, на Кипр.

До 1993 г. компания «Внуковские авиалинии», входившая в состав Внуковского производственного объединения, была крупнейшей в России (имела 56 воздушных судов). После приватизации эта авиакомпания отделилась, а сейчас она вообще не существует.

У «Внуково» сильные конкуренты: «Домодедово», «Шереметьево», которые реализуют активные инновационные стратегии. Авиакомпания «Сибирь» стала обслуживаться в аэропорту «Домодедово».

«Внуково» разработало концепцию развития аэропорта. Ведется реконструкция помещений, в частности залов для официальных делегаций и VIP-пассажиров, зала прилета (в целях сокращения времени на получение багажа). Реконструкция осуществляется за счет собственных средств. Но необходимо строительство нового международного терминала, чтобы пришли ведущие иностранные компании, которые будут работать по регулярному расписанию (а не чартерному, как сейчас). Установление трапов-рукавов рассматривается только в перспективе, так как они дороги и занимают много места на перроне.

В аэропорту существует учебно-тренировочный центр летного состава, где имеется отличная учебная база, тренажеры, высококвалифицированные преподаватели. Школа стюардесс закрыта.

Во «Внуково» работает пять цехов бортового питания, которые конкурируют, обслуживая авиакомпании на равных условиях.

Многие проблемы у аэропорта возникали из-за аренды земли. В течение восьми лет он получал право на аренду земли сроком на один год, и ежегодно приходилось договор продлевать. Только в 2001 г. земля была предоставлена в долгосрочную аренду.

Проблемы существуют и с такими микрорайонами Москвы, как Теплый Стан и Ново-Переделкино: их жители серьезно страдают от шума.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите структуру аэропорта «Внуково», выделив наиболее значимые сферы деятельности.

2. Укажите факторы внешней и внутренней среды, которые могут, с вашей точки зрения, привести к изменению структуры, если учитывать то, что аэропорт должен соответствовать международным требованиям и стандартам.

3. Какие методологические подходы к перепроектированию организационной структуры аэропорта «Внуково» вы предлагаете использовать и почему?

4.3. Задачи

Задача 1

1. Заполните блоки схемы, отражающей совокупность элементов в системе управления организации (рис. 34).

2. Дайте определение понятия «подсистема». Приведите примеры уровневых и функциональных подсистем в организационной системе.

3. Поясните назначение каждой из подсистем в производственно-хозяйственной системе.

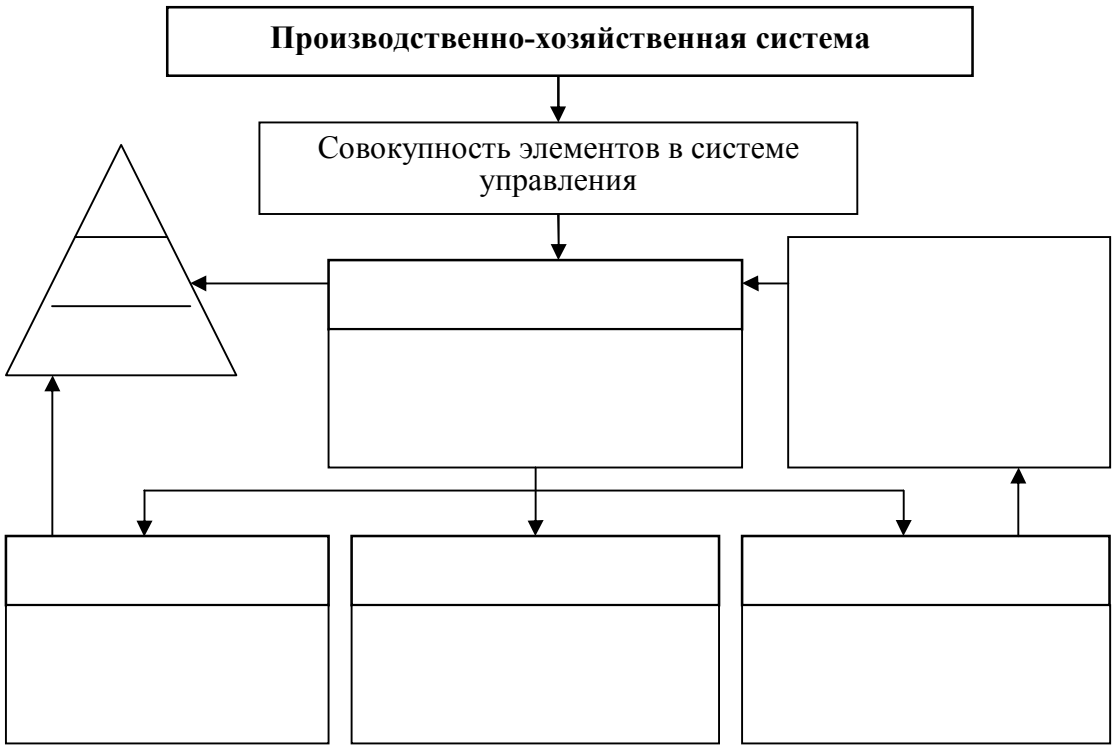


Рис. 34. Совокупность элементов в системе управления

4. Объясните взаимосвязь элементов в системе управления, используя рис. 33.

5. Какова роль пирамиды аппарата управления в организационной системе?

6. Почему подсистема линейного руководства является приоритетной? Для чего необходимо соблюдение принципов единоначалия и координации в подсистеме линейного руководства?

Задача 2

1. Заполните блоки схемы, отражающей процесс управления с точки зрения открытой системы (рис. 35).

2. Какова роль процесса управления в деятельности современных организаций?

3. Поясните содержание процесса управления в организации и взаимосвязь его основных элементов.

4. Каким образом проявляется системность в процессах управления?

5. Объясните на основе системного подхода понятие эффективности процесса управления организации.

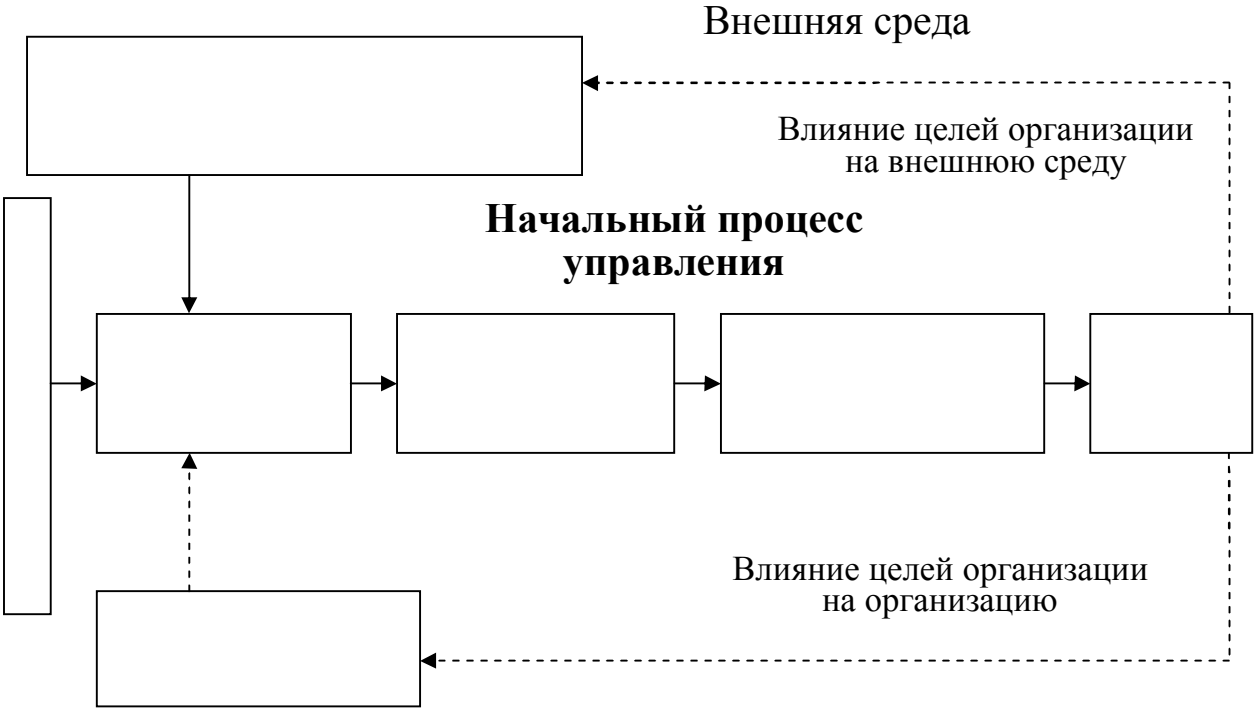


Рис. 35. Процесс управления с точки зрения открытой системы

Задача 3. Целенаправленная система, к каким относятся организационные системы, должна обладать способностью моделировать и прогнозировать ситуацию, для чего она обязана иметь следующие свойства:

1) воспринимать, распознавать, классифицировать и систематизировать внешнее воздействие среды, формируя адекватный или неадекватный образ среды;

2) обладать априорной информацией о среде (заложенной при создании и накапливаемой при функционировании) посредством нормализации и стандартизации, хранимой в виде образов среды, нормалей, правил, стандартов и т.п.;

3) обладать полной, достоверной и актуальной информацией о самой себе, о своих свойствах и потенциальных возможностях, хранимых в виде образов системы морфологического и функционального отображения.

Отображение системы называется *тезаурусом*. В научном смысле тезаурус – это совокупность знаний, накопленных человеком или коллективом людей. В прикладном, более узком смысле тезаурус – это словарь, предназначенный для поиска слов по их смыслу. Для нужд организаторской и управленческой деятельности тезаурус определяет степень организованности структурных элементов системы, их важнейшие свойства, состояние и способность реагировать на внешние воздействия.

Носителем тезауруса является материальный объект. Тезаурус измеряется в единицах информации. Вместе с тем пока не найдены точное исчерпывающее определение и простой метод измерения тезауруса, его можно использовать для разработки стратегии организационной системы лишь как достаточно полную информационную базу.

1. Какой способностью должны обладать организационные системы, чтобы обеспечить свое целенаправленное развитие? (Сформулируйте одним предложением.)

2. Объясните важность каждого свойства, которыми должна обладать организационная система.

3. Что понимается под тезаурусом и какую роль он призван играть в организационной системе?

4. Всякая ли информация относится к понятию тезауруса?

Задача 4. Производственная система – это объединение технически разделенных, территориально обособленных совокупностей про-

изводительных сил и связывающих эти силы «деревом целей» производственных отношений, способное в конкретной, изменяющейся среде удовлетворять потребности развивающегося общества, изготовляя наилучшим образом необходимые для него продукты.

Технически оснащенный процесс производства в строительстве можно отобразить на графической модели в виде схемы взаимодействия технически разделенных блоков производства с присущими им функциями (рис. 36):

1. Блок основного производства (А).

1.1. Подготовка строительства возводимого объекта (строительство внешних постоянных коммуникаций: электролинии, дорог, водопровода, газопровода, связи, сетей теплофикации и т.д.).

1.2. Инженерное оборудование строительной площадки (расчистка территории строительства; снос существующих сооружений и коммуникаций; создание опорной геодезической сети; создание общеплощадочного складского хозяйства; устройство временных зданий и сооружений и т.п.).

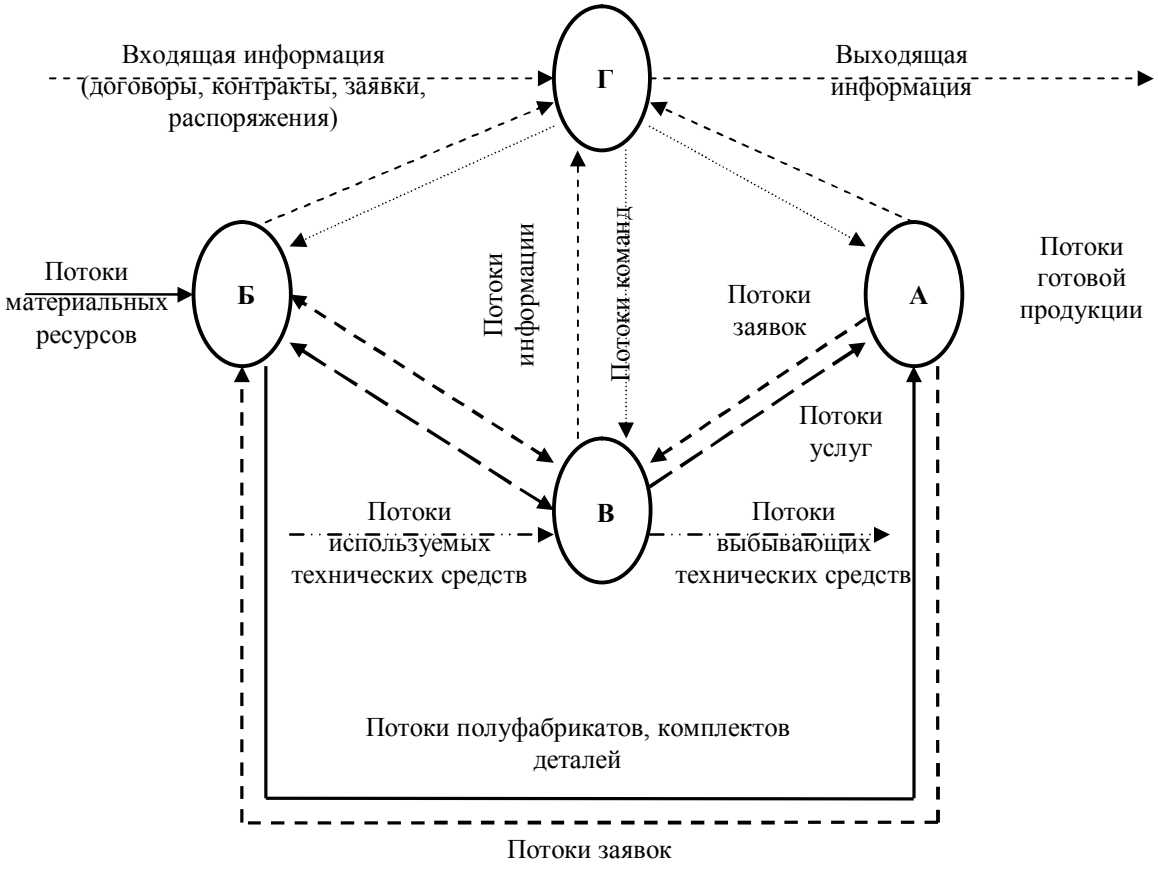


Рис. 36. Техническое разделение процесса производства

1.3. Выполнение строительно-монтажных работ по основным разновидностям технологического разделения труда (земляные и буро-

взрывные работы; устройство оснований и фундаментов; кирпичная кладка стен, столбов и перегородок; производство бетонных работ; монтаж сборных конструкций; устройство крыши и кровли; заполнение оконных и дверных проемов; отделочные работы; устройство отопления, водоснабжения и канализации и т.п.).

1.4. Перемещение подвижной части производительных сил по объектам и рабочим местам.

2. Блок вспомогательного производства (Б).

2.1. Обеспечение запасов материальных ресурсов.

2.2. Частичная переработка сырья и полуфабрикатов.

2.3. Производственно-технологическое комплектование объектов строительства с учетом разновидностей труда основного производства.

2.4. Транспортировка сырья, материалов, полуфабрикатов.

3. Блок обслуживающего производства (В).

3.1. Обслуживание и ремонт строительных машин и механизмов.

3.2. Модернизация машин и механизмов.

3.3. Устройство и содержание энергетического хозяйства и средств связи.

3.4. Монтаж и демонтаж рабочего и силового оборудования, используемого в строительном производстве, с его перемещением по рабочим местам.

4. Блок хозяйственной деятельности (Г).

Он реализует совокупность операции процесса самоуправления в меру делегирования полномочий и функционального разделения труда.

1. В чем состоит отличительная особенность производственной системы?

2. Дайте свое определение для следующих терминов:

- система;
- подсистема;
- организационная система;
- производственная система.

3. Как распределяются обязанности между хозяйственной системой и ее производственной подсистемой?

4. Поясните процесс взаимодействия основных блоков производственной системы.

Задача 5

1. Заполните блоки схемы (рис. 37), отражающей микро- и макроподходы в изучении статического состояния организации как системы.

2. Поясните зависимость элементов на схемах.

3. Объясните сущность микро- и макроподхода в статике организационных систем.

4. Сформулируйте основные статические принципы организационных систем. Для чего необходимо их изучение?

5. Приведите примеры статики организаций.

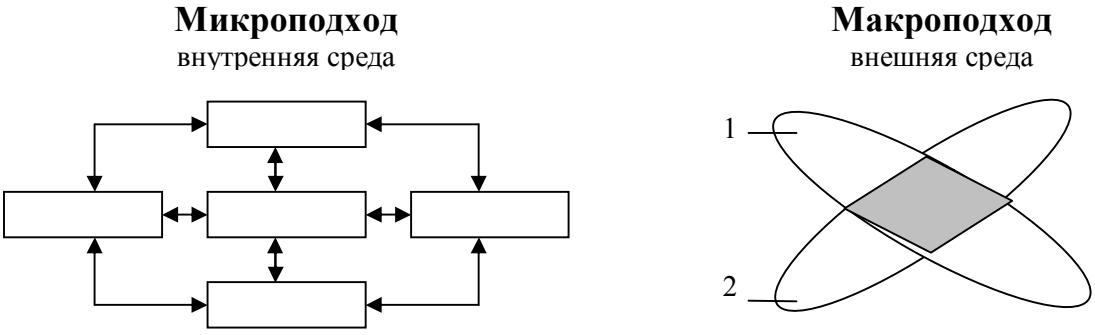


Рис. 37. Статика в изучении внешней и внутренней среды организации:
1 – ближнее окружение; 2 – дальнее окружение

Задача 6

1. Заполните блоки схемы (рис. 38), отражающей системный подход в изучении динамического состояния организации как системы.

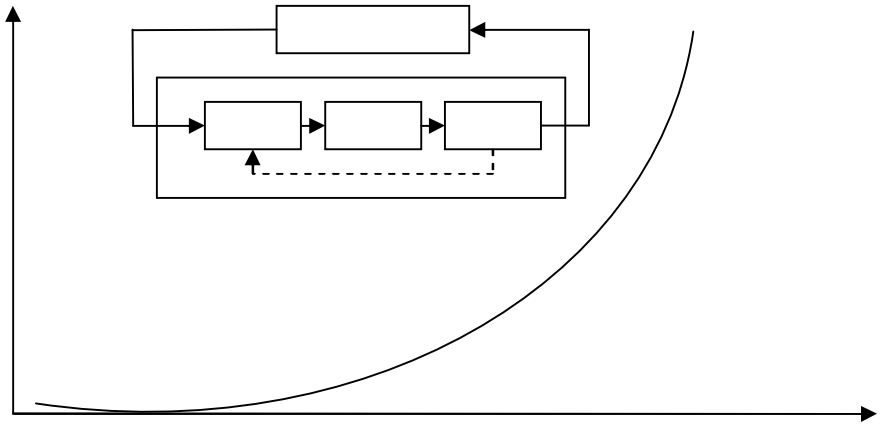


Рис. 38. Динамика в организационных системах

2. Поясните зависимость элементов на схемах.

3. Объясните необходимость использования динамического подхода в изучении организационных систем.

4. Сформулируйте основные динамические принципы организационных систем. Для чего необходимо их изучение?

5. Приведите примеры динамики организаций.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

5.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Система управления. Структура элементов системы управления организацией. Взаимосвязь элементов системы управления.

Организационные отношения. Схемы организационных отношений: линейная, кольцевая, схема «колесо», схема «звезда». Типовые схемы отношений в организации: иерархическая, штабная, матричная.

Организаторская деятельность: субъекты, объекты. Взаимосвязь функций и подфункций управления. Классификация управленческих решений.

Принципы рационализации организации. Теории Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Ф. Гилбрета, М. Вебера, Г. Форда. Составляющие результативности рационализации организации. Направления рационализации деятельности организационных систем: усовершенствование научной организации труда, результатов и средств труда, технологических процессов.

Организационная культура. Типы организационной культуры: культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности. Уровни познания организационной культуры работниками организации: фрагментарный, ассоциированный и выстраданный.

Литература: [9, 10, 14, 18, 21, 30, 35, 40, 41].

5.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Противоречивая природа организационных целей проявляется в соотношении целей одного и того же типа, но присущих разным подразделениям, службам организации. Известно явление межцелевого напряжения, т. е. противоречивого соединения параллельных целей на одной горизонтали. Суть его в том, что при некоторой взаимопротивоположности подцелей оказывается более достижимой конечная цель организации. Иными словами, если какие-либо подразделения организации поставить в условия конкуренции, то это принесет дополнительный эффект. Формой такого межцелевого напряжения является позиционный конфликт. Его нередко специально создают и используют на практике руководители предприятий.

На машиностроительном заводе отдел главного конструктора (ОГК) занят постоянным обновлением, совершенствованием конструкции выпускаемого механизма (экскаватор, велосипед, трактор и т. п.). По этому показателю оценивается работа сотрудников ОГК, и в этом они заинтересованы. Однако цели-ориентации могут побуждать конструкторов заниматься обновлением во что бы то ни стало, не считаясь с затратами, сложностью производственного процесса, даже с эффективностью новой модели. Но каждое вводимое ими изменение в конструкцию вызывает усложнение работы другого подразделения – отдела главного технолога (ОГТ). Задача последнего заключается в налаживании технологического процесса, ведь эффективность, производительность труда зачастую прямо пропорциональны стабильности технологии.

Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения технологического процесса, переналадки станков и т. д. Поэтому многие предложения, идущие из ОГК, вызывают сопротивление, критику со стороны ОГТ, их позиции при решении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными, а отношения – конфликтными.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните сущность позиционного конфликта на машиностроительном заводе.
2. Сформулируйте основные задачи ОГК и ОГТ и покажите их противоречивость.
3. Поясните следующее утверждение: «…считается, что позиционные конфликты являются «двигателем» организационного развития и могут быть эффективны не только во внутриорганизационных отношениях, но и межорганизационных связях».

Ситуация 2. Иерархические отношения в организации складываются отнюдь не только линейно и по вертикали.

Так, в организациях известно косвенное воздействие через экспертность, доверительность. Оно обнаруживается как «боковое» воздействие на власть или же неформальное воздействие на исполнительское поведение непосредственно.

Итак, существуют формы боковой иерархии. Элементы таких отношений заложены в организациях между контролирующими, санкционирующими службами (например, бухгалтерия, отдел кадров, охрана) и другими подразделениями. Подобные отношения распростра-

нены и в межорганизационных отношениях: санэпидемстанция, пожарная и налоговая инспекции, прокуратура контролируют по своим параметрам деятельность любых других организаций.

Вариант боковой иерархии заметен не только в сугубо властных отношениях.

Вот пример небольшого авторемонтного завода. Как и на всяком предприятии, здесь действует иерархическая структура управления, строящаяся снизу вверх. Но есть и скромный статус механика по ремонтному фонду, который проводит своего рода диагностику поступающих на завод автомобилей. Разумеется, существуют нормативы снашиваемости деталей в зависимости от срока изготовления автомобилей, пройденного километража и т. д. Но никакие нормативы не могут учесть все особенности прошлой эксплуатации машины (вид дорог, уход, нагрузки и т. п.). И только акт приемки определяет окончательно, какие части подлежат замене, ремонту, дальнейшему использованию. От решения механика зависит, на каких операциях и в какой мере будет занят персонал завода, каков будет их объем и трудоемкость, а в итоге – результаты труда предприятия. Не случайно на этом заводе директор имеет постоянную прямую связь с этим работником без промежуточных звеньев.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое иерархия и для чего она необходима в организации?

2. Объясните порядок выстраивания иерархических отношений по принципу «сверху вниз» и «снизу вверх». В чем преимущества каждого из них?

3. Объясните сущность иерархических отношений на авторемонтном заводе.

4. Как видно из примера, на практике возникают «иерархические пирамиды с меняющейся геометрией» как результат использования разных форм участия в управлении. Сформулируйте положительные стороны и отрицательные моменты применения таких форм иерархии.

5.3. Задачи

Задача 1. Для того чтобы собрать все элементы феномена организации в единое целое, необходимо взять два основания интеграции этих элементов:

- признаки организации (цели, иерархия, управление);

- свойства организации (она одновременно социальный инструмент, человеческая общность и безличная структура).

Соединив вместе названные признаки и свойства организации, можно свести их в концептуальную схему (табл. 18). Оба измерения пересекаются, т. е. все признаки организации соответствуют ее свойствам, и, наоборот, каждое свойство организации отражается в любом из ее признаков.

Таблица 18

Концептуальная схема организации

Признаки	Свойства		
	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
Цели	Цели-задания	Цели-ориентиры	Цели системы
Иерархия	Централизация	Личная зависимость	Власть
Управление	Целевое управляющее воздействие	Самоорганизация	Организационный порядок

Объясните сущность концептуальной схемы организации по следующим позициям:

1) тройственность целей;

2) свойства иерархии;

3) тройственность управления.

Задача 2. Механизм социального управления связан с целевым управляющим воздействием и включает в себя процессы организации и самоорганизации. Целевое управляющее воздействие выступает в двух разновидностях: внешнее управление и самоуправление (рис. 39). В организационном порядке оно обосновывается «прошлым» управленческим трудом и дополняется неформализованными социальными нормами. Самоорганизация проявляется как процессы массового, коллективного и группового регулирования.

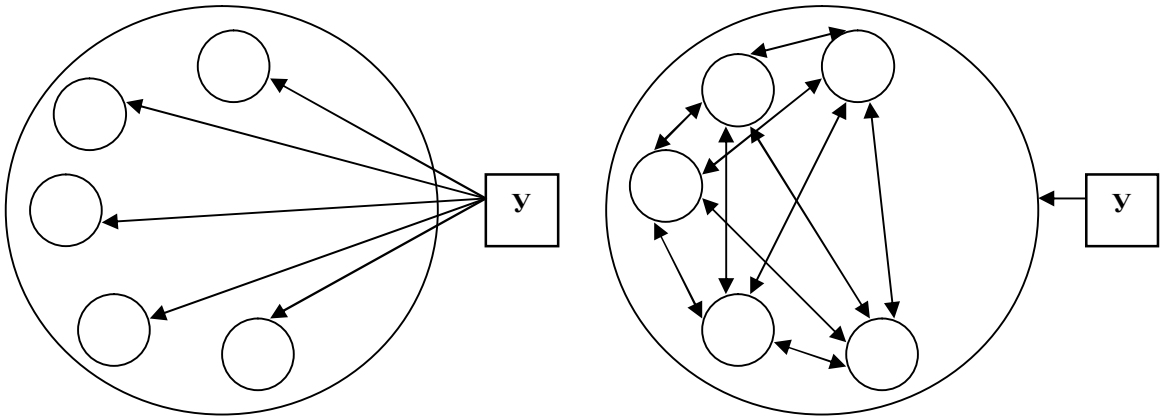
В управлении борются две тенденции повышения эффективности:

- через детализацию, усложнение целевого управления;

- через развитие самоорганизации.

Так, традиционные структуры управления строятся на прямом контроле высшего руководства организации за деятельностью ее частей: цехов, служб, отдельных производств и филиалов. Современные же структуры предполагают создание так называемых центров фи-

нансовой ответственности, бизнес-единиц везде, где это возможно. Собственным финансовым счетом и правом внутренней самостоятельности наделяются самые разные подразделения.



Полный внешний контроль **Использование самоорганизации**

У – управляющее воздействие

Рис. 39. Способы управляющего воздействия на коллектив

Фирма превращается в сильно децентрализованную систему, иногда и в холдинг, контролирующий свои части только по выходным параметрам: прибыль, выполнение конкретных заданий.

Использование стимула вместо задания, заинтересованности вместо контроля в ряде случаев даже повышает управляемость объекта с точки зрения достижения результата.

Разумеется, отнюдь не все проявления самоорганизации могут выполнять позитивную с точки зрения управляемости функцию. Некоторые из них приводят к дезорганизации. И тогда возникает принципиальная задача: преодоление, сдерживание этих процессов.

1. Сформулируйте преимущества и недостатки каждого из способов управляющего воздействия на коллектив, используя рис. 38.

2. Предложите рекомендации по использованию интеграционного подхода, предполагающего совмещение двух способов управляющего воздействия на коллектив.

Задача 3. Существует теория, согласно которой лишь 1/5 времени и энергии высших руководителей должна уходить на оперативное

управление, а 4/5 – на поддержание, совершенствование организационного порядка и стратегические разработки. Должны действовать три правила:

1) руководитель должен делать только то, чего не может делать коллектив;

2) больше правил, меньше заданий;

3) функции руководителя – управленческое обслуживание подчиненных (давать им качественные цели, средства, условия и поощрения).

1. Каково ваше отношение к такому подходу? В чем его преимущества и недостатки?

2. В каких условиях возможно применение этой теории?

3. Разработайте свои рекомендации по оптимальному построению управления в организации.

РАЗДЕЛ В. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Теории поведения человека в организации. Теория X. Теория Y. Теория уникальности человека (социобиология). Социально-психологическая теория позиций. Экстерналистская (бихевиористская) позиция. Интерналистская позиция (теория персоналий). Познавательская позиция.

Модели взаимодействия человека и организационного окружения: модель включения человека в организационное окружение с позиции индивида; модель взаимодействия человека и организационного окружения с позиции организации.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации. Роль, рабочие роли, характеристики рабочих ролей. Концепции ролевого эпизода, ролевого набора, ролевой дифференциации. Проблемы выполнения человеком рабочих ролей.

Человек в организационной системе. Четыре стереотипа работающего человека: экономический, психологический, технологический, этический. Сегменты организационного поведения.

Литература: [2, 3, 8, 11].

1.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Секретарь начальника*

Основная деятельность организации – учебного пункта – обучение по программам подготовки, переподготовки кадров пожарной охраны, повышение квалификации специалистов.

Начальник учреждения А.В. Сафронов работал в организации более 20 лет, но секретари начальника очень часто менялись. В основном это были молодые девушки с техническим образованием.

Однажды А.В. Сафронов дал секретарю задание: к концу рабочего дня напечатать все необходимые документы и уехал. В это же время старший преподаватель закончил разработку расписаний занятий на следующие сборы и в приказном порядке отдал расписания секретарю на срочную распечатку.

Секретарь, недавно принятая на работу, полностью не освоившаяся в коллективе, не знала, кто какую должность занимает, и в первую очередь распечатала документы старшего преподавателя.

К концу рабочего дня, когда вернулся А.В. Сафронов, оказалось, что порученные секретарю для распечатки характеристики на слушателей готовы не все, из-за чего некоторым ученикам пришлось остаться в учебном пункте.

Старший преподаватель получил выговор за неисполнение своих функциональных обязанностей. Прежде чем отдать документ для напечатания, он должен был получить подпись на черновике документа.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения ролевого конфликта.
2. Какая теория дает объяснение поведения участников конфликта?

Ситуация 2. *Работник, не вписавшийся в формы организационного общения*

Фирма занимается оптовой продажей продуктов питания. Одним из подразделений этой фирмы является отдел продаж, в котором работают: начальник отдела, офис-менеджер, десять торговых представителей, четыре оператора.

Объем продаж со временем увеличился, и появилась необходимость принять на работу еще одного оператора. Руководство фирмы приняло на работу девушку, которая обладала небольшим опытом работы. Так как в коллективе была великолепная обстановка, хороший морально-психологический климат, к девушке все отнеслись с пониманием и помогали ей во всем, отвечали на все вопросы.

Начальник отдела много времени и сил потратил на то, чтобы подобрать коллектив, в котором имелись одинаковые социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды. Зная психологию людей, начальник отдела манипулировал своими подчиненными. Например, в пятницу он говорил: «Девочки, в субботу придется всем выйти на работу и немножко поработать». Все беспрекословно подчинялись, зная, что далее последует либо материальное поощрение в виде премии, либо моральное – в виде общего чаепития с тортом.

Однако возник конфликт. Девушка, принятая на работу, обладала нехорошим качеством – обо всем докладывала руководителю. Любые неформальные взаимоотношения, ситуации, проблемы становились известными вышестоящему руководству. Снизилась эффективность труда, так как изменились отношения в коллективе. Появилась напряженность, настороженность. Приветливое выражение лиц девушек сменилось на недовольное. Поскольку работа заключалась не только в заполнении бумаг, но и в непосредственном контакте с клиентами, это не могло не сказаться на объеме продаж. Девушки решили бороться с молодой работницей ее же методом. Однако, что бы они ни говорили руководству про новую работницу, как правило, их доводы не приносили позитивных результатов. Руководитель решил разрешить эту ситуацию по-своему. Он уволил всех пятерых девушек, зная, каких трудов и сколько времени потребуется для подбора нового персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения ролевого конфликта.
2. Какая теория дает объяснение поведения его участников?

1.3. Задачи

Задача 1. На конкретных примерах объясните схемы взаимодействия человека и организации:

а) с точки зрения человека;

б) с точки зрения организации.

Какие факторы оказывают большее влияние на изменение поведение человека?

Задача 2. Какими факторами объясняет поведение человека социобиология?

Объясните с точки зрения теорий поведения человека его уникальность. Укажите причины трудностей изменения поведения людей.

Задача 3. Объясните понятие «роль» на конкретных примерах. Опишите роль менеджера по продажам, секретаря-референта, бухгалтера, экономиста с точки зрения: руководителя отдела, работника, окружающих коллег.

Укажите причины и пути устранения ролевых конфликтов.

Задача 4. Приведите примеры влияния рабочих ролей на групповое поведение работников по существующим ролевым концепциям на примере конкретных ситуаций.

Рабочие роли оказывают влияние на групповое поведение работников и производительность, что объясняет следующие концепции:

1) Концепция ролевого эпизода. Она начинается с предположения о том, что группа индивидуумов занимает определенную позицию. Эта позиция (или предположение о ней) доходит до конкретного человека. Он формирует свое восприятие в зависимости от того, что от него ожидает группа, это новое восприятие затем может руководить его поведением. Если поведение человека в итоге отличается от того, что ждала группа, то она может также изменить свое поведение. Например, руководитель подавляет инициативу группы на введение каких-либо новшеств при работе в организации.

2) Концепция ролевого набора. Существует группа людей, которые обмениваются ожиданиями относительно того, как должен вести себя исполнитель роли (сплетни), и дают ему знать о том, как себя вести. Ролевой набор, который получает исполнитель роли, может многое объяснить относительно поведенческих стереотипов организации. Если ролевой (формальный) набор мал, то исполнитель имеет более четкое представление о своей роли. Например, в организации появился новый сотрудник, а существующий коллектив дает ему «инструкции» о том, как себя надо вести.

3) Концепция ролевой дифференциации. Используется для понимания формальной ролевой структуры рабочих групп. Ролевая дифференциация – степень, в которой различные типы функций выпол-

няются различными людьми. Чем выше такое разделение ролей, тем выше ролевая дифференциация. Например, бухгалтерия в крупной организации: главный бухгалтер выполняет свою функцию, бухгалтер – свою, кассир – свою и т. д.

Задача 5. Объясните возникновение стереотипов в сознании и поведении персонала, которые создают четыре сегмента организационного поведения (рис. 40), и определите состояние человека, работающего в каждом из сегментов.

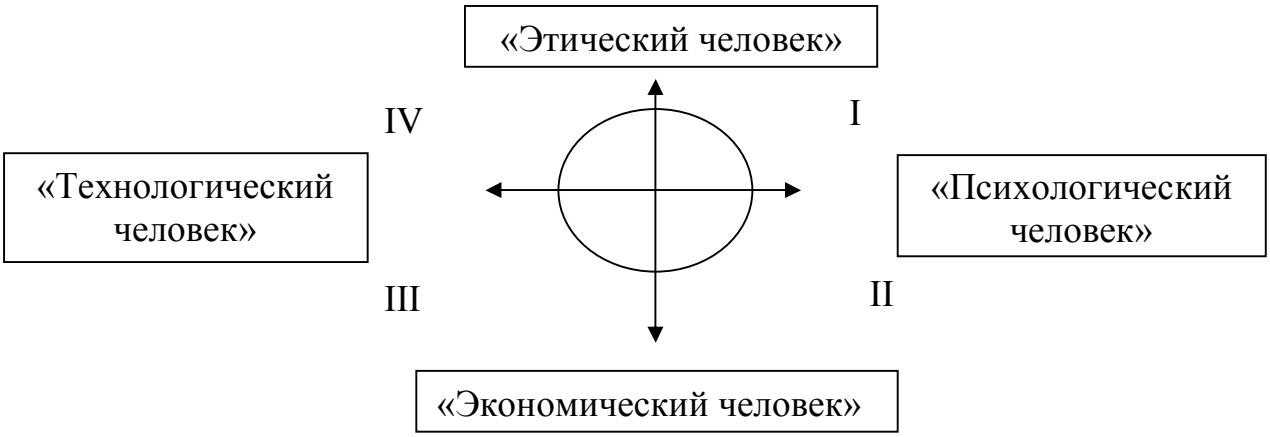


Рис. 40. Сегменты организационного поведения работающего человека

Какой тип управления может сформироваться в организации, если отдается предпочтение: психологическому стереотипу в ущерб этическому; экономическому и психологическому стереотипу; техническому и этическому стереотипу?

2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

2.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Личностный аспект взаимодействия человека и организации. Восприятие человеком информации. Критериальная база поведения: расположение человека к людям; ценности, верования, принципы. Индивидуальность человека: наследственность и физиологические особенности, влияние окружения, черты и особенности характера.

Личность руководителя и интеллектуальный потенциал коллектива. Подходы к классификации личности: социальные факторы, биоло-

гические характеристики; духовные характеристики. Классификация личности руководителя по Марвину Шоу. Взаимосвязь «интеллект – эффективность руководства» Ф. Фидлера и А. Лейстера. Интеллектуальный потенциал коллектива.

Личностное «Я» работника. Личность человека. Базовые характеристики личностного «Я». Поле напряженности поведения личности.

Прессинговые психологические состояния личности. Стресс. Формула стресса. Типы стресса. Фазы стресса: мобилизация, дезадаптация, дезорганизация. Фрустрация.

Литература: [2, 3, 5, 7].

2.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Проблема экономического отдела*

Экономический отдел ООО «Дельта» состоял из восьми женщин. Руководителем отдела являлась А.М. Тимурова – женщина предпенсионного возраста, давно работающая в организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По своему характеру А.М. Тимурова была властным человеком, давно находилась на руководящей должности.

В отдел поступила на работу новая сотрудница Л.М. Амирова – молодая, привлекательная женщина, заканчивающая заочно экономический институт.

Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника, у которой имелась дочь такого же возраста. А.М. Тимурова некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Л.М. Амировой причинам отношения резко ухудшились. Начальник отдела стала придираться к Л.М. Амировой, стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Л.М. Амировой встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другой отдел? До решения проблемы действия Л.М. Амировой были направлены на восстановление хороших отношений с руководителем отдела.

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения ролевого конфликта.
2. Каковы личностные характеристики участников конфликта?
3. Укажите способы устранения конфликтной ситуации.

Ситуация 2. *Технократическая ориентация руководителя*

Предприятие установило новую электронную систему пропусков. Генеральный директор Р.Р. Вязигин дал указание обеспечить работу системы без привлечения специалистов со стороны. Им было принято решение своими силами заниматься техническим обслуживанием, а в случае необходимости – поручить ремонт электронной системы заводскому связисту И.Д. Вихореву, чья работа не была связана с охраной предприятия. В отделе кадров И.Д. Вихореву было дано обещание о доплате за выполнение указанной работы. Система вскоре была запущена в работу и потребовала обслуживания, И.Д. Вихорев немедленно приступил к работе.

Через два месяца он узнал, что издан приказ, в котором его обязывают заниматься этой работой, но ни слова не говорится об оплате. После этого И.Д. Вихорев отказался продолжать работу по обслуживанию системы.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения личностного конфликта.
2. Какие личностные характеристики присутствуют у специалиста И.Д. Вихорева?
3. Что необходимо сделать руководителю в этой ситуации?

2.3. Задачи

Задача 1. Проранжируйте по степени значимости элементы:

а) критериальной базы поведения:

- расположение человека;
- ценности;
- верования;
- принципы.

б) индивидуальности человека:

- наследственность и физиологические особенности;
- влияние окружения;
- черты и особенности характера.

Объясните порядок элементов.

Задача 2. Проведите оценку собственной личности в контексте организационного поведения по следующей систематизации понятий:

1. Структурирование личности по социальным факторам.

1.1. Уровень общей культуры: низкий; средний; высокий.

1.2. Выполнение социальных ролей: в семье; в общественной жизни; в профессиональной деятельности; с гражданской позиции.

1.3. Проявление социальных характеристик в коллективе: уровень квалификации (высокий, низкий, средний); отношение к профессиональной деятельности (консерватор, новатор); отношение к совместному труду (коллективисты, индивидуалисты); отношение к оценке труда (тщеславие, равнодушие к похвале); потребности в общении (замкнутость, общительность); уровень развития коммуникационных способностей (конфликтный, сговорчивый); стремление к лидерству (есть, нет).

2. Структурирование индивида по биологическим детерминантам.

2.1. Психофизиологические отношения: уравновешенный; возбудимый; тормозной; инертный.

2.2. Возрастное состояние личности: детство; зрелость; старость.

2.3. Половой фактор: мужчина; женщина.

2.4. Типология личности по темпераменту: холерик; сангвиник; меланхолик; флегматик.

3. Духовные детерминанты поведения человека.

3.1. Типология человека по отношению к внешнему миру: экстраверт; интроверт.

3.2. По уровню духовности: созидатель; разрушитель.

3.3. По силе духа: сильный духом; слабый духом.

3.4. По уровню человечности, гуманизма: добрый; жестокий.

3.5. По уровню творческого подхода, типу мышления: репродуктивное (стереотипное); продуктивное (творческий подход).

3.6. По степени внутренней свободы: независимость; конформизм; раболепие.

3.7. По эмоциональности: отзывчивый; равнодушный (безразличный).

3.8. По уровню интеллекта: высокоинтеллектуальный; с неразвитым интеллектом.

Сделайте вывод о собственной личности, заполнив обобщающие табл. 19 – 21 по вашим характеристикам на основе сочетания подходов (1, 2, 3).

Таблица 19

Общая характеристика личности на основе социально-биологических факторов (сочетание 1-го и 2-го подходов)

Биологические характеристики	Социальные факторы		
	Уровень общей культуры	Выполнение социальных ролей	Социальные характеристики в коллективе
Психофизиологические отношения			
Возрастное состояние личности			
Половой фактор			
Типология личности по темпераменту			

Таблица 20

Общая характеристика личности на основе социально-духовных факторов (сочетание 1-го и 3-го подходов)

Духовные факторы	Социальные факторы		
	Уровень общей культуры	Выполнение социальных ролей	Социальные характеристики в коллективе
Отношение к внешнему миру			
Духовность			
Сила духа			
Уровень гуманизма			
Творческий подход			
Степень внутренней свободы			
Эмоциональность			
Уровень интеллекта			

Дайте характеристику личностям вашей группы, используя описанную выше методику.

Таблица 21

Общая характеристика личности на основе духовно-биологических факторов (сочетание 2-го и 3-го подходов)

Духовные факторы	Биологические характеристики			
	Психофизиологические отношения	Возраст	Пол	Темпера-мент
1	2	3	4	5
Отношение к внешнему миру				
Духовность				

Окончание табл. 21

1	2	3	4	5
Сила духа				
Уровень гуманизма				
Творческий подход				
Степень внутренней свободы				
Эмоциональность				
Уровень интеллекта				

Сделайте выводы.

Задача 3. Какие из факторов модели Ф. Фидлера и А. Лейстера оказывают наибольшее влияние на повышение эффективности руководства?

Задача 4. Приведите конкретные примеры, в которых формируются следующие модели противоречий в сознании личности человека.

Постройте четыре модели противоречий:

а) «я работать хочу, но вряд ли смогу, хотя надо»;

б) «я это сделать могу, но не хочу, хотя надо»;

в) «я могу и хочу, но никого это не интересует»;

г) «я не хочу это делать, не могу, но меня заставляют».

Задача 5. Составьте перечень стрессов, мешающих в учебе, личной жизни, отношениям с окружающими. Разработайте методы борьбы с ними.

Заполните табл. 22, выделив позитивные и негативные стрессоры, проведя ранжирование по степени значимости для студентов.

Таблица 22

Ранжирование видов стрессов

Стрессоры	Позитивные	Негативные	Ранг	Методы борьбы
1	2	3	4	5
1. В профессиональной деятельности (учебе)				

Окончание табл. 22

1	2	3	4	5
2. В личной жизни				
3. В отношении с окружающими				

3. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Власть и влияние лидера. Власть позиционная и личная. Авторитет. Харизма.

Временной поведенческий диапазон руководителя. Экстернальный и интернальный типы руководства.

Управленческие ориентации руководителя. Формализованные и персонализованные управленческие отношения. Бюрократическая ориентация. Технократическая ориентация. Автократическая ориентация. Гуманистическая ориентация. Демократическая ориентация. Инноваторская ориентация.

Управленческая позиция руководителя. Предпринимательский и менеджерский типы руководства. Мужские и женские управленческие позиции. Управленческие позиции с точки зрения отношения к собственности. Типы управленческих позиций: сильная, компенсаторная, псевдоуправленческая, искаженная, волюнтаристская. Осознание управленческой позиции руководителем. Расширенная, суженная и широкая управленческие позиции. Синдромы депрессивного состояния личности руководителя.

Литература: [2, 3, 5, 7].

3.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Автократическая ориентация руководителя*

В государственное учебное среднее специальное заведение была принята на работу Н.Я. Нестеренко в качестве преподавателя психологии. Свое дело она знала хорошо, имела высшее образование, много личного времени отдавала работе.

Н.Я. Нестеренко прекрасно разбиралась не только в психологии, но и в информатике – сама составляла компьютерные программы и тесты по своей дисциплине, была работником высокой профессиональной квалификации. В течение двух лет работы Н.Я. Нестеренко проявила себя как преподаватель с высокими этическими взглядами, с творческим подходом к своей деятельности. Ее можно отнести к стереотипу «этический человек».

Однако на место Н.Я. Нестеренко появился претендент – родственник директора. Для увольнения Н.Я. Нестеренко не было никаких оснований, поэтому директор приказом перевел ее на другую работу, сказав, что у неё будет больше зарплата. Н.Я. Нестеренко согласилась и в течение одного года работала воспитателем общежития. Известно, что студенты – люди не всегда организованные: были зафиксированы случаи нарушения студентами дисциплины и установленного распорядка. Об этом было доложено директору, в результате чего Н.Я. Нестеренко был объявлен выговор.

В новом учебном году Н.Я. Нестеренко решила вернуться в преподавательский коллектив, где она ранее числилась преподавателем. В заявлении она указала, что работу воспитателем считает ниже своей профессиональной квалификации, и поэтому просила принять ее на работу вновь в качестве преподавателя. На это Н.Я. Нестеренко получила ответ, что ее ставка занята.

Н.Я. Нестеренко была возмущена таким отношением со стороны директора и подала на него в суд. Но затем, решив, что это бесполезная трата сил и энергии, забрала заявление из суда и уволилась по собственному желанию.

Как выяснилось позже, подобные ситуации уже имели место в этом учебном заведении. Большой текучести кадров не наблюдалось, так как заработную плату преподавателям выплачивали стабильно и вовремя.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения ролевого конфликта.

2. Какова роль авторитарного лидера – руководителя в возникновении подобных ситуаций?

3. Укажите способы устранения конфликтной ситуации.

Ситуация 2. *Синдром власти*

В средней школе появилась вакантная должность массовика-затейника. Директор школы Е.Г. Есин принял на эту должность выпускницу этой же школы с испытательным сроком в два месяца.

При приеме на работу будущий массовик сказала директору, что она поступила в высшее учебное заведение на вечернее отделение. Директор не выразил абсолютно никаких эмоций по этому поводу и на вопрос о времени окончания рабочего дня ответил так: «Если вас устроит, то вы будете работать с 7.30 до 17.00 с часовым перерывом на обед, одним выходным в неделю и одним методическим днем».

Сотрудницу такой график работы вполне устраивал, она успевала на вечерние занятия.

Первые два месяца (испытательный срок) все шло хорошо, если не считать, что режим работы новой сотрудницы подвергли строгому контролю. Она должна была ежедневно представлять доклад директору о проделанной за день работе, вплоть до почасового расписания рабочего дня. Испытательный срок закончился, вместе с тем закончилось и четкое ограничение функциональных обязанностей сотрудницы. На нее стали возлагать обязанности секретаря-машинистки, курьера. Контроль со стороны администрации стал жестче.

Требуя выполнения дополнительных обязанностей, директор отодвигал на второй план прямые обязанности сотрудницы. Все попытки восстановить справедливость не приводили ни к каким положительным результатам, а уволиться сотрудница не могла из-за тяжелого материального положения в семье.

Перед ней поставили условие: «Либо ты работаешь до конца рабочего дня со всеми, либо ты увольняешься по собственному желанию и учишься». Следует отметить, что отпуск на сессию и его оплату администрация предоставляла без проблем. Оплачивалась также и сверхурочная работа.

После новогодних праздников сотруднице предложили перейти на 0,5 ставки, мотивируя это тем, что ей помогает музыкальный работник, которому надо платить, и тем, что у нее появится возможность учиться на вечернем отделении института. Сотрудница согласилась, но отношение к ней осталось прежнее – она выполняла роль девочки на побегушках, и она вынуждена была уволиться по собственному желанию.

Вопросы для обсуждения:

1. Укажите причину возникновения конфликта.
2. Что такое синдром власти?
3. Укажите способы устранения конфликтной ситуации.

3.3. Задачи

Задача 1. Изучите по представленным заданиям типичные микромодели управленческих отношений руководителей, определите тип управления.

1) Руководитель частной фирмы – женщина. Не прислушивается ни к чьему мнению. Не считается с людьми. Уверена, что только одна она права. Не доверяет работникам. Любит, чтобы одну и ту же информацию ей представляли разные работники. Жесткий контроль: всю работу делает параллельно с сотрудниками, чтобы их проверять. Никогда не идет навстречу. Даже праздники считает рабочими днями. Не поддерживает желания отметить их на работе. Этот руководитель работает уже год. За это время уволилось больше половины работников. Остальные ждут летних отпусков, чтобы потом уже на работу не вернуться, хотя работа всем нравится.

2) Руководитель госучреждения – мужчина. Он из окружения, привыкшего действовать старыми методами. Относится к работникам как к придаточному механизму. Никаких инноваций, никаких новых методов работы. Демократический стиль руководства проявляется изредка, уважительное отношение тоже редкость, воспринимается персоналом настороженно: «Значит, ему что-то от нас нужно!» Авторитарный стиль выражен крайне слабо: у начальника нет механизмов, с помощью которых можно было бы оказывать давление на работников.

3) Руководитель госорганизации – женщина. Квалифицированный специалист, хороший работник. Сначала постоянно сверяла работу персонала с инструкциями: что положено, а что нет. Постоянно подавляла запретами: не разговаривать в рабочем помещении, не смеяться. В общем, никаких эмоций. Когда хотели попить чаю в рабочей комнате, говорила: «Вы еще на это чаепитие не заработали!» Сама работала не поднимая головы и всех заставляла работать так же. Когда она освоилась с работой, то стала постепенно приятной в общении. Всегда спросит о здоровье, трудностях, личных проблемах. Постоянно совещается в сложных ситуациях, говорит, что все очень хорошо работают. Организовала полную взаимозаменяемость в работе. Поручения дает в очень корректном виде: «Пожалуйста, сделайте...»; «Если вам не трудно...». Но нововведений побаивается, предпочитая не перечить высшему начальству: «С ними лучше лишний раз не сталкиваться!»

4) Атмосфера в отделе очень тяжелая, напоминающая взаимоотношения солдат и офицеров в армии, особенно в строю: шаг вправо, шаг влево – строй нарушен. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за которым следует наказание. Руководитель убежден, что идеи работников – это его достояние. Поэтому их идеи часто выдаются им за его собственные.

5) С этим руководителем (он врач по образованию) трудно работать. С одной стороны, он выдает много неопределенных заданий, требуя их выполнения, а с другой – не хочет принимать предложения персонала. Задает непомерные объемы работ и совершенно не считается с личными потребностями сотрудников. Например, требует выполнить срочную работу тогда, когда у работников нет для этого времени. А если они за нее берутся, то работа оказывается уже не такой срочной. Говорит: «Можно и повременить!» Наобещает сотрудникам «золотые горы» и не выполняет. Совершенно не владеет маркетингом: делает элементарные ошибки. Все время хватается за новые дела, но не может анализировать свои просчеты, а потому всю вину сваливает на подчиненных. Сейчас из прежних сотрудников с ним остался лишь один человек – женщина предпенсионного возраста, да и то лишь потому, что ей некуда деваться. Коммерческая фирма в данный момент близка к развалу.

6) Начальник в государственном учреждении по отношению к своим подчиненным очень уважителен, терпим к недостаткам и даже к их ошибкам. Хотя он имеет техническое образование, но совсем не технократ. Стиль руководства – демократический. Может отдавать приказы, но в очень мягкой форме. Поэтому с ним работать легко: он понимающий руководитель, всегда идет навстречу, если, конечно, этим не злоупотреблять. Его излишняя доверчивость может расхолаживать.

7) Менеджер отдела продаж в частной фирме, 23 года, высшее физико-математическое образование, видит перспективу. С уважением относится к работникам, но не идеализирует их, видит недостатки. Внимателен к мнению подчиненных. Хорошо реагирует на новое, но принимает только после изучения всех вариантов. Может хорошо организовывать сотрудников на выполнение задач. Эти процедуры бюрократичны, но без них просто нельзя работать: не будет порядка и стабильности.

Ход работы:

1. Постройте микромодели управленческих отношений по схеме управленческих ориентаций руководителя (рис. 41) на каждую из семи представленных ситуаций.

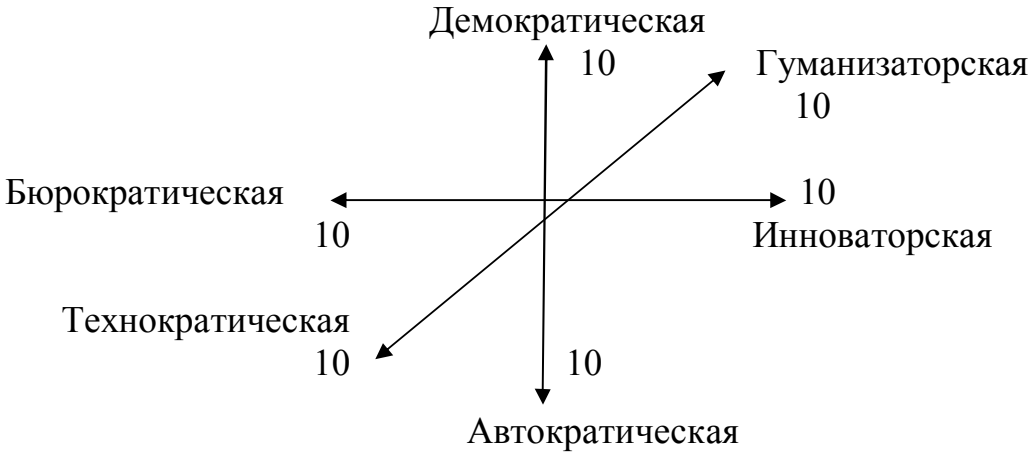


Рис. 41. Модель управленческих ориентаций руководителя:
10 – условно максимальное значение

2. Определите, какой тип управленческих ориентаций руководителя соответствует каждой из предложенных ситуаций:

– формализованные и предпочтительные управленческие отношения;

– персонализированные управленческие отношения;

– авторитарно-инноваторские управленческие отношения;

– динамические управленческие отношения;

– кризисные управленческие отношения;

– технократические (авторитарные) управленческие отношения;

– командно-бюрократические управленческие отношения.

3. Сделайте выводы о причинах поведения руководителей в каждой из рассмотренных ситуаций.

Задача 2. Оцените свой временной потенциал, используя методику Ю.Д. Красовского.

Ход работы:

1) Заполните оценочный бланк «Временной потенциал руководителя» (прил. А) по 30 альтернативным показателям (1 – выражен крайне слабо, 10 – выражен очень сильно).

В результате заполнения первой и второй частей бланка получаются два полярных профиля.

2) Разделите предложенные эмпирические показатели времени на четыре категории:

а) относящиеся к будущему – вторая часть бланка;

б) относящиеся к прошлому – первая часть бланка;

в) относящиеся к настоящему позитивному – вторая часть бланка;

г) относящиеся к настоящему негативному – первая часть бланка.

Будущее ($К_б$) и прошлое ($К_п$) характеризуют вопросы: 3, 4, 7, 10, 11, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30.

Настоящее позитивное ($К_{н+}$) и настоящее негативное ($К_{н-}$) характеризуют вопросы: 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29.

3) Рассчитайте коэффициенты по формулам:

$$К_б = \frac{\sum баллов}{120};\ К_{н+} = \frac{\sum баллов}{180};$$

$$К_п = \frac{\sum баллов}{120};\ К_{н-} = \frac{\sum баллов}{180}.$$

4) Постройте на осях координат (рис. 42) полученный временной потенциал.

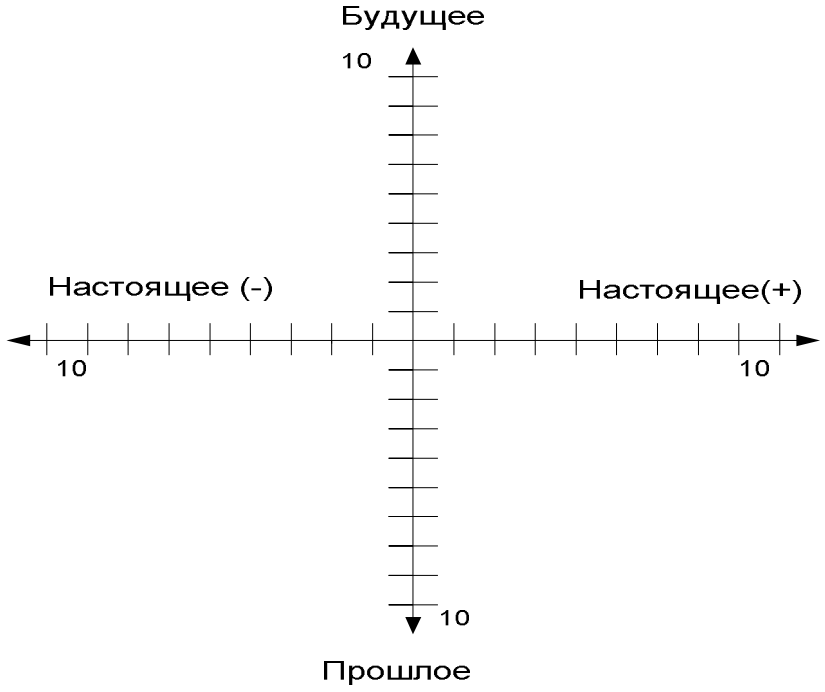


Рис. 42. Модель временных ориентаций личности руководителя:
10 – условно максимальное значение

5) Сделайте вывод о типе управления руководителя.

Задача 3. На примере конкретной ситуации опишите схему осознания управленческой позиции руководителем:

– на формальном уровне;

– полуформальным уровне;

– неформальном уровне.

Задача 4. Приведите примеры по каждому из симптомов депрессивного состояния личности руководителя. Объясните причины возникновения данных симптомов. Укажите методы борьбы с ними.

4. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Деловое поведение работников. Свойства делового поведения: функциональная определённость, временная заданность, самоорганизация, мотивационная автономность, предсказуемость, сценарийность. Инициативное поведение. Контактное поведение. Творческая мотивация сотрудников. Мотивация активности личности. Инертное поведение личности.

Мотивы и стимулы в поведении. Теории мотивации. Классификация потребностей: биологические, социальные, духовные. Технология управления собственными потребностями. Мотивация должностной модели поведения работника: «задача – ответственность», «стимулы – справедливость». Типы мотивации делового поведения. Мировые концепции, формирующие экономическую справедливость в организации: социальное партнерство (Германия), соучастие в прибылях, коллективно-долевое владение (Испания, США).

Результативность организационного поведения. Различия позиций личности при оценке результативности: психологические, социальные, духовные. Методы оценки результативности: описательные, графические, анкетирование.

Литература: [1, 2, 3, 6, 7].

4.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Побуждение к деятельности*

Промышленное предприятие «Энергетик» выпускало электротехническую продукцию. В отделе главного конструктора работало 15 человек.

В отдел пришел новый работник Н.К. Бурзянцев, который, по мнению главного конструктора, сразу проявил себя как один из самых лучших работников. Это был молодой, энергичный человек, который успел подтвердить свою компетентность выполнением ряда сложных заданий.

Н.К. Бурзянцев был примерным работником, свои должностные обязанности всегда исполнял точно в срок и без напоминаний. Поэтому ему было поручено в течение месяца осуществить разработку нового вида продукции. Н.К. Бурзянцев с удовольствием принялся за порученное дело, которое заинтересовало его настолько, что он некоторое время работал сверхурочно. Разработка была выполнена точно в срок, представлена на утверждение руководителю предприятия. В свою очередь, руководитель ее одобрил и принял к производству.

Главного конструктора отметили на совете главных специалистов предприятия.

В начале следующего месяца Н.К. Бурзянцев подошел к своему руководителю с просьбой отпустить его в стоматологическую поликлинику. Руководитель дал свое согласие.

Через неделю Н.К. Бурзянцеву опять потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придут слесарь и электрик. Руководитель отпустил его до обеда, убедившись прежде в том, что на завтра нет неотложной работы. Еще через некоторое время главный конструктор вызвал Н.К. Бурзянцева и дал ему поручение найти и устранить неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы.

Н.К. Бурзянцев отказал. Он сказал, что собирался предупредить главного конструктора о том, что ему необходимо забрать из больницы родственника. Руководитель ответил Н.К. Бурзянцеву, что поручит эту работу специалисту А.Н. Белову.

Вскоре Н.К. Бурзянцеву потребовалось еще полдня, чтобы отвезти родственника в санаторий. Отпрашиваясь накануне, Н.К. Бурзянцев сказал, что задание, порученное ему, выполнит Г.И. Чванова, с которой он уже договорился. «Хорошо, – согласился руководитель, – раз вы сами договорились, недовольных нет, то и проблем тоже нет».

Через месяц отделу поручили новую разработку, для которой руководство данного предприятия установило жесткие сроки выполнения. Н. К. Бурзянцев в привычной для него манере взялся за несколько направлений, причем работы вел параллельно.

В середине месяца из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной отделом конструкции. Производство этой конструкции должен был контролировать Н.К. Бурзянцев. Он предложил руководителю направить в цех А.Н. Белова, так как работали они над этой конструкцией вместе.

Главный конструктор был вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела была ограничена временными рамками. Позже, когда Н.К. Бурзянцев получал очередное задание, главный конструктор пошутил: «Надеюсь, что сегодня вам не надо отлучаться? Вы сможете сделать это к понедельнику?»

Аналогичные ситуации повторялись. Главный конструктор все чаще начинал свой разговор с Н.К. Бурзянцевым со слов: «Вы не будете возражать, если я вам поручу вот это?»

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы факторы мотивации в данной ситуации?
2. С какими проблемами столкнулись сотрудники в процессе производства?
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

Ситуация 2. *Факторы инициативности работника*

В частном ресторане работали в две смены. Одна смена состояла из пяти человек: два повара, официант, бармен и посудомойщица. На основании должностной инструкции каждый работник выполнял определенные обязанности.

Перед работниками смены стояли следующие задачи: обслуживание на высоком уровне, изучение спроса клиентов, получение соответствующей прибыли от основной деятельности ресторана. Штат обслуживающего персонала был невелик, поэтому каждому из работников нередко приходилось выполнять обязанности, не предусмотренные должностной инструкцией.

Заработная плата у работников ресторана была практически одинаковой. Ответственность за качественное обслуживание нес каждый работник ресторана, так как это, по мнению директора, повышало престиж всего коллектива, позволяло иметь постоянных клиентов и привлекать новых.

Для получения большей прибыли ресторан организовывал банкеты, свадебные вечера, юбилеи. Однако между сотрудниками ресторана возникли разногласия из-за того, что часто одному работнику приходилось выполнять обязанности другого. Многие в коллективе считали, что не должны выполнять работу, которая не оплачивается и не предусматривается в должностной инструкции. Работников не устраивали ненормированные нагрузки при одинаковой оплате труда. Конфликтуя между собой, они тем не менее боялись высказывать недовольство директору. Это приводило к снижению эффективности труда и к ухудшению качества обслуживания клиентов.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Какие факторы инициативности работников необходимо учитывать?
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

4.3. Задачи

Задача 1. Опишите деловое поведение работников на примере следующей ситуации.

На одном из строительных участков были сорваны поставки стройматериалов. Это нарушило график производства. Рабочие бригады потребовали от прораба, чтобы он обеспечил им фронт работ. Прораб ответил: «Стройматериалов сейчас нет, но я принимаю все меры к тому, чтобы они были». Прораб докладывает о случившемся начальнику строительства. Тот приказывает начальнику отдела снабжения: «Срочно принять меры для обеспечения строительных работ на участке № 2». Выслушав короткий «разнос» по телефону, начальник отдела снабжения отвечает: «Приму надлежащие меры, хотя не уверен, помогут ли они». После этого он звонит прорабу: «Почему срыв? Почему не побеспокоились своевременно?!» Прораб отвечает: «Неожиданно подвели поставщики».

Начальник отдела снабжения просит поставщиков (завод-изготовитель) ускорить доставку стройматериалов, но получает отказ. Тогда он обращается к прорабу с просьбой как-то сдвинуть график производства строительных работ на объекте. Однако заказчик настаивает на том, чтобы график строительных работ не нарушался. Прораб объясняет заказчику сложившуюся ситуацию: работа стоит,

рабочие недовольны, а строительные материалы не поступают. Заказчик и прораб находят выход из положения. Заказчик соглашается выплатить рабочим аванс. Рабочие получают зарплату за несделанную работу.

Через несколько дней, благодаря усилиям начальника отдела снабжения, на участок завозят стройматериалы. Прораб просит рабочих поработать сверхурочно, отработав то, за что они получили деньги. Однако бригада на это не соглашается, так как сверхурочные работы должны оплачиваться по более высоким расценкам, чем те, за которые им была начислена зарплата. Возникает психолого-производственный конфликт. Рабочие бригады считают, что, получив деньги за простой, они удовлетворили тем самым свои справедливые претензии к руководству, которое обязано было обеспечить фронт работ. Прораб считает, что, «выбив» аванс у заказчика, он тем самым оплатил будущие работы, которые теперь необходимо делать быстрее. Он взял на себя определенные обязательства перед заказчиком, который теперь решительно требует, чтобы строительные работы шли строго по графику. В то же время он понадеялся на то, что ему удастся уговорить рабочих отработать сверхурочно за незаработанный аванс. Но он опять попал в трудное положение.

Какие свойства делового поведения присутствуют в данной ситуации? Объясните роль мотивации при управлении данным коллективом. Какие ошибки допустил руководитель?

Задача 2. Опишите ситуацию, которая бы охарактеризовала круговую схему управления деловым поведением работников со всеми его свойствами.

Задача 3. Оцените негативные и позитивные факторы своей инициативности, заполнив табл. 23.

Таблица 23

Оценка инициативности работника

Позитивные факторы	Оценка (баллы)	Негативные факторы	Оценка (баллы)
1. Личная заинтересованность 2. Стремление к успеху		1. Семейные проблемы 2. Отсутствие взаимопонимания	
Коэффициент		Коэффициент	

Сделайте выводы.

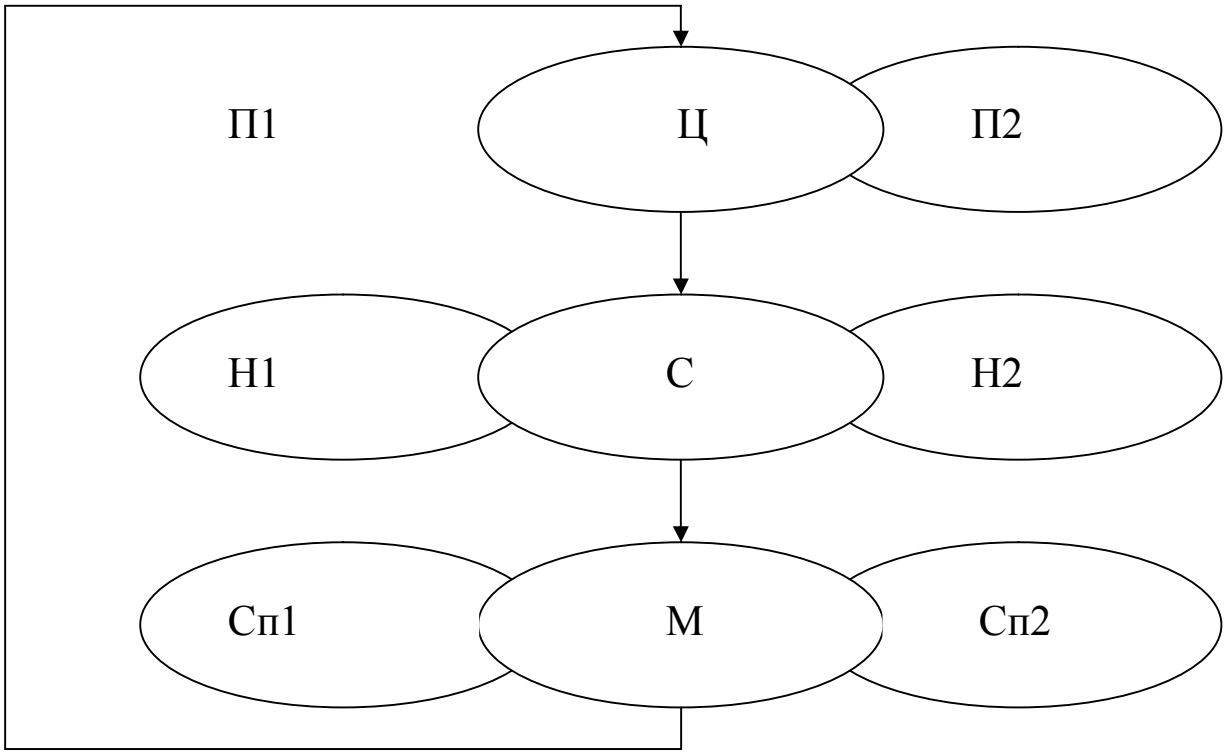
Задача 4. Сопоставьте предложенную классификацию потребностей («био», «социо», «дух») с известной классификацией А. Маслоу. Укажите общие и принципиальные отличия.

Задача 5. Сопоставьте свои потребности («хочу») с собственными нормами («должен») и способностями («могу»). Зафиксируйте их состояние (П1, Н1, Сп1) по ситуации, выбранной самостоятельно.

Изучите внешние условия, которые непосредственно могут повлиять на ваши действия: внешние потребности (П2), нормы (Н2), способности (Сп2).

Сопоставьте собственные потребности (П1) с внешними (П2) на примере конкретной ситуации. Рассмотрите, каким образом возможно привести их в соответствие. Аналогичным образом сопоставьте собственные и внешние нормы (Н1, Н2), способности (Сп1, Сп2) с внешними способами действия. Приведите их в соответствие, устранив возможные конфликты.

Задача 6. Рассмотрите на примере ситуации, выбранной самостоятельно, схему мотивации вашей деятельности (рис. 43).



Ц – цель; С – самоопределение; М – мотивация

Рис. 43. Схема мотивации личности

Сделайте выводы.

Задача 7. Проанализируйте структуризацию мотивации деятельности коллективного субъекта, используя метод составления матриц. Заполните табл. 24.

Таблица 24

Структуризация мотивации коллективных субъектов

Мотивация	Виды коллективных субъектов				
	Группа	Организация	Общность	Общество	Мировое сообщество
Потребности					
Цели					
Самоопределение					

Сделайте выводы.

Задача 8. Какой из способов оценки результативности деятельности лучше использовать для оценки?

– работы менеджера среднего звена;
– персонала фирмы;
– учебной деятельности;
– руководителя коммерческой организации.

Укажите особенности и сделайте выводы.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ: АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ

5.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Анализ и конструирование организаций. Организация как система. Системный подход к изучению организации. Сущность организации. Проблемы управления организацией. Анализ структуры организации. Структурные характеристики организации: горизонтальная и вертикальная дифференциация; широта контроля; формализация и специализация. Технология и структура. Окружающая среда и структура. Целевые характеристики в деятельности организации. Социальный аспект.

Управление поведением организации. Поведение в управленческом цикле. Управленческий цикл руководителя. Этапы управленче-

ского цикла: информационная подготовка, принятие и «запуск» решения, организация и исполнение; контроль за исполнением, оценка конечного результата.

Литература: [2, 3, 5, 7].

5.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Прессинговый сегмент организационного поведения*

Эта ситуация возникла на одном из предприятий пищевой промышленности, которое имеет сезонный характер работы.

В сезон производства в одно из подразделений предприятия были приняты несколько работников. Прием осуществлял начальник сырьевого отдела. Непосредственно руководил подразделением заведующий. В компетенцию последнего, согласно должностной инструкции, входили подбор, расстановка кадров, увольнение работников, но только с согласия начальника отдела.

В связи с производственной необходимостью по окончании сезона на совещании было решено из числа сезонных рабочих оставить двух человек сроком на три месяца.

На согласование начальнику сырьевого отдела предложили несколько наиболее отличившихся кандидатур. Одного из них − Ж.А. Брыкина − заведующий отрекомендовал как хорошего и ответственного работника, отметив, что он один воспитывает двоих детей-школьников. Чтобы не показаться жестким человеком, начальник отдела согласился оставить Ж.А. Брыкина на три месяца, хотя он испытывал личную неприязнь к этому человеку. Второго − А.М. Мавродиева, − который не отличался особыми деловыми качествами и старанием, начальник отдела оставил сам, так как тот был его племянником.

На следующий день из отдела кадров пришло распоряжение об увольнении всех сотрудников, кроме А.М. Мавродиева. В это время начальник отдела был в отъезде, и решение принимал заведующий. Для максимального сокращения издержек производства был сделан выбор в пользу хорошего специалиста Ж.А. Брыкина, о чем и был уведомлен отдел кадров.

А.М. Мавродиев был включен в списки работников, которых необходимо сократить в связи с окончанием сезона производства.

Начальник отдела, узнав об этом, при всем коллективе выразил свое крайнее недовольство заведующему. В коллективе возник психолого-производственный конфликт. Ж.А. Брыкин приступил к новым обязанностям.

Один из работников этого подразделения взял отпуск за свой счет на один день. Так как этот участок был важным звеном в производстве, отсутствующего работника заменил Ж.А. Брыкин. Будучи исполнительным человеком, он не решился отказать в просьбе руководству и согласился заменить своего коллегу, функции которого представлял себе смутно.

При выполнении данного задания была допущена серьезная ошибка, ее вовремя заметили и исправили. Большого урона допущенная ошибка производству не принесла, но этот факт был замечен начальником отдела. Он вызвал Ж.А. Брыкина, строго отчитал его за невнимательность, при этом акцентировал внимание на последствиях, которые могли бы быть в результате этой ошибки.

После этого случая Ж.А. Брыкина перевели в разнорабочие. Через месяц его должность была сокращена. Объем работ, который выполнял Ж.А. Брыкин, был распределен между работниками этого подразделения без какой-либо дополнительной оплаты.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Какие факторы привели к возникновению прессингового сегмента в работе коллектива?
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

Ситуация 2. *Забота о технологической цепочке*

Предприятие «Природная техника» занимается поставкой, проверкой, документальным и проектным сопровождением, осуществлением монтажных работ и сервисным обслуживанием технологически сложного учетного оборудования. Изначально во все производственные квартальные планы закладывалось положение о том, что поездку в регионы осуществляют два специалиста и на месте выполняют требуемые работы. В зависимости от удаленности объекта и объемов заказанных работ максимально необходимая продолжительность одной командировки специалистов – четверо суток. Специалисты успешно работали в таком режиме. Вопрос об изменении этих норм до определенного момента не возникал.

В связи с расширением производства на предприятие по направлению службы занятости были приняты два специалиста на условиях испытательного срока. Один из них А.А. Полуянов − очень энергичный молодой человек с большим желанием работать, проявить себя. Вскоре он вошел в курс дела и стал работать на объектах.

Когда начальник отдела был в командировке, директор предприятия Р.Р. Батурин вызвал к себе А.А. Полуянова и в категоричной форме приказал срочно собираться в командировку.

А.А. Полуянов с большой радостью согласился, подумав, что есть шанс проявить себя, и отправился в командировку один. Работа на объекте была не самой сложной, а потому через два дня А.А. Полуянов вернулся, успешно выполнив задачу. Такая ситуация повторялась несколько раз. Р.Р. Батурин задумался относительно изменения норм, так как командировочные издержки – значительная статья расходов фирмы. Неделей позже, на совещании начальников отделов, он изложил уже подготовленный проект.

С.С. Киреев, начальник отдела, где работал А.А. Полуянов, возразил, аргументируя свое несогласие тем, что все задания А.А. Полуянова были несложными, что используемая норма оптимальна. Одним из принципов фирмы было обеспечение высочайшего качества работ, которые велись со сложными дорогостоящими приборами в очень тяжелых и не безвредных для здоровья условиях. Кроме того, работа двух специалистов включала и взаимный контроль выполнения задания. Р.Р. Батурин игнорировал эти доводы.

Он старался поддерживать видимость демократического управления, поэтому С.С. Киреев предложил обсудить на ближайшей оперативке вопрос с работниками. Р.Р. Батурин ответил: «Не забывайте, что вам платят за то, что вы заставляете людей работать! А им я тоже достаточно плачу, чтобы иметь право требовать максимальной отдачи во время работы! Это не вопрос для обсуждения, это уже приказ». С.С. Кирееву пришлось объясняться с работниками своего отдела.

Через месяц такого режима работы участились вызовы по гарантийному обслуживанию только что установленных приборов и жалобы заказчиков.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?

2. Какие факторы привели к возникновению у руководителя заботы о технологической цепочке?

3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

5.3. Задачи

Задача 1. На примере конкретной организации проведите анализ по факторам организационного поведения:

1) какова позиция организации, её цель;

2) в какой степени при формировании цели учитываются внешние условия;

3) каков тип структуры организации:

– по распределению полномочий;

– по степени приспособления к окружающей среде;

– по функциям;

– по виду выпускаемой продукции;

– по региональному размещению;

– по группам покупателей;

– по продолжительности функционирования.

Оцените:

- внутреннюю культуру организации, каким образом она соответствует социокультурным нормам общества;

- характер использования средств производства; уровень коммуникативного развития; способы деятельности;

- результативность организации.

Сделайте выводы.

Задача 2. Проведите анализ организаций, выбранных самостоятельно, как субъектов общности (табл. 25).

Таблица 25

Анализ организаций как субъектов общности

Элементы поведения	Субъекты общности		
	Территориальная	Профессиональная	Национальная
Позиция			
Самоопределение			
Критерии деятельности			
Способы деятельности			
Результативность			

Укажите наиболее значимые связи. Определите, как они обуславливают деятельность организации.

Укажите возможные конфликты в существовании организации как системы и как субъекта общности. Разработайте методы борьбы с ними. Сделайте выводы.

Задача 3. Определите состояние организации как социальной системы по степени её открытости (закрытости) относительно других систем на примере конкретной ситуации.

Задача 4. Определите мотивационный настрой руководителя в каждой поведенческой стратегии при принятии решений, заполнив табл. 26.

Таблица 26

Классификация моделей поведения руководителя

Поведенческая стратегия	Реакция на поведение	Мотивационный настрой руководителя на риск
1. Идеальная	Адекватная в условиях полноты информации	
2. Реалистическая	Метод здравого смысла при противоречивой информации	
3.		
4.		
5.		
6.		

Задача 5. Опишите ситуации со следующими методами обращения руководителя к подчиненному при организации выполнения задания:

а) побуждение; б) убеждение; в) увещевание; г) понуждение; д) принуждение.

Задача 6. Опишите оптимальную модель оценки конечных результатов:

– на производстве;

– в коммерческой организации;

– банке;

– творческом коллективе.

Задача 7. На примере ситуации, выбранной самостоятельно, разработайте управленческий цикл руководителя и объясните схему его действия (рис. 44).

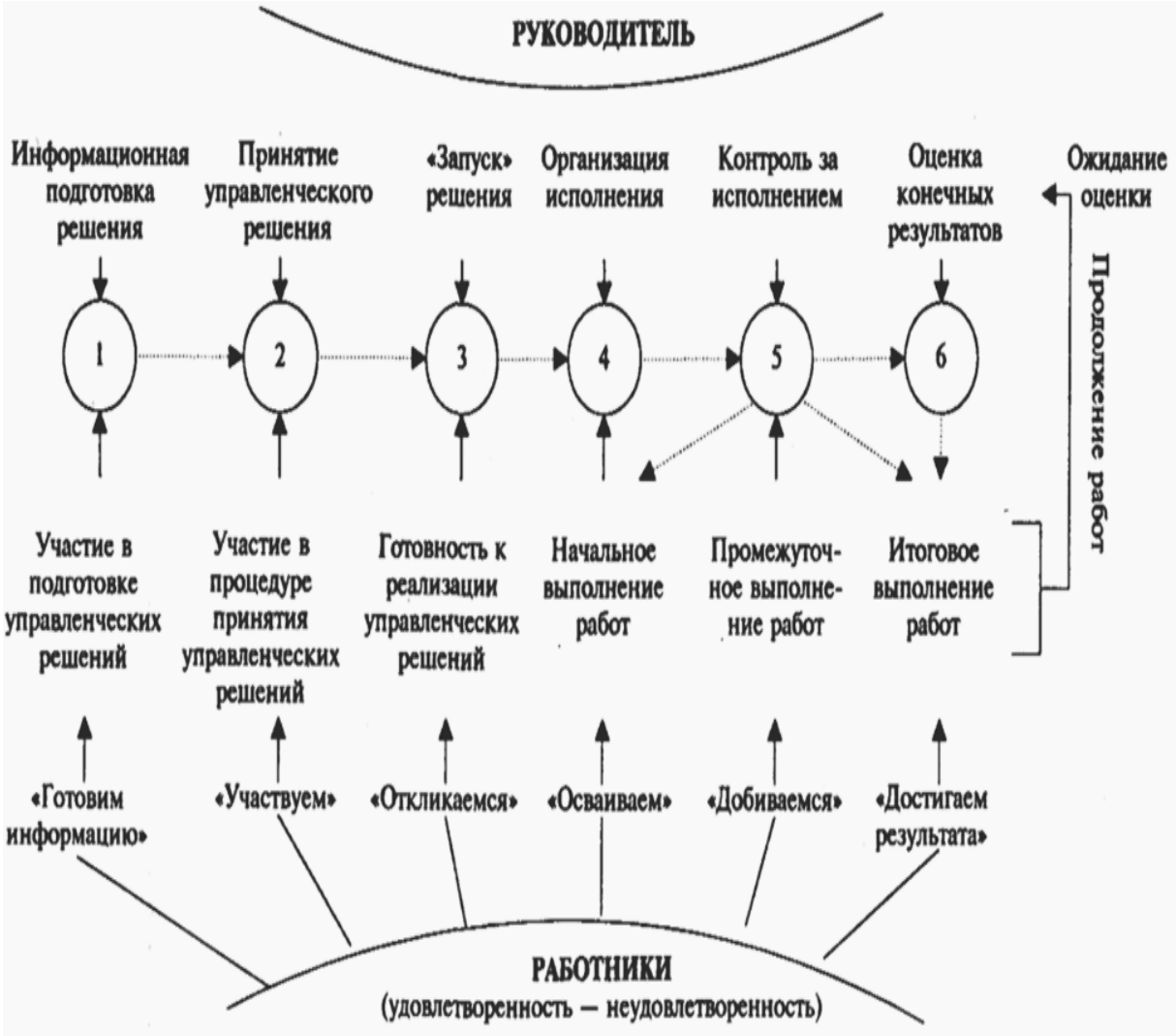


Рис. 44. Управленческий цикл руководителя

6. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Особенности поведения людей в группах. Малая группа. Формальные и неформальные группы. Личностные факторы, влияющие на объединение людей в группы.

Организация и развитие групп. Ситуационные факторы, оказывающие влияние на группу. Территориальные факторы: территори-

альность, личное место, пространственное расположение. Классификация заданий: по степени взаимодействия, по типологии. Структура вознаграждения.

Воздействие состава группы на изменение поведения индивида. Характеристики членов группы. Приверженность групповым нормам. Совместимость членов группы. Гомо- и гетерогеничность. Размер группы, взаимодействие и продуктивность. Групповая сплоченность.

Групповые нормы. Свойства и характеристики норм. Структура норм. Развитие норм. Приверженность нормам и ей последствия. Отклонения от групповых норм. Нормы и организационная культура.

Статус в группе. Характеристики статуса. Символы статуса. Статус и групповое взаимодействие. Изменение статуса. Несоответствие статуса.

Групповые конфликты. Межличностный конфликт: потребностей, норм, способностей, позиций. Конфликт между личностью и группой.

Литература: [2, 3, 5, 6].

6.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Групповое поведение в организации*

В результате реорганизации магазина был открыт отдел «Мужская одежда». Заведующей отделом была назначена О.Б. Бузгерова. Она по своему усмотрению выбрала себе трех продавцов и заместителя – Л.Д. Имаеву. После принятия товарно-материальных ценностей был подписан документ о бригадной материальной ответственности.

Заведующая отделом О.Б. Бузгерова была требовательна к своим подчиненным, все решения старалась принимать сама, могла нагрубить и отругать продавца перед коллегами и даже перед покупателями, поэтому члены бригады ее недолюбливали.

Ее заместитель Л.Д. Имаева была молодой энергичной женщиной, у которой был производственный стаж и среднее специальное образование. С точки зрения профессионализма она была опытным квалифицированным работником, грамотно справлялась со своей работой: умело предлагала товар покупателю, хорошо знала ассортимент, замещала заведующую отделом во время отпуска и командировок. Однако у нее был дерзкий, упрямый, эгоистичный характер. Л.Д. Имаева

могла запросто не подчиниться заведующей. Например, было необходимо присутствовать при разгрузке машины в 10 часов вечера. Л.Д. Имаева отказалась, а отказ объяснила тем, что ей за это деньги не платят. Она отказалась брать ключи от магазина на время дежурства, на выходные дни, поэтому другим приходилось это делать за нее.

Продавцы начали высказывать заведующей О.Б. Бузгеровой возмущение по этому поводу. Она предпринимала попытки поговорить с Л.Д. Имаевой, но безуспешно. В отделе возникла конфликтная ситуация: продавцы не хотели работать «по-старому», а заведующая не могла управлять «по-другому». Начались интриги и сплетни. Директору магазина ничего не было известно об этих конфликтах.

Руководством торгового предприятия было решено взять в аренду еще один магазин «Взаимное доверие», а должность заведующей магазином была предложена Л.Д. Имаевой. Был подписан приказ о переводе ее на другую должность.

После ухода Л.Д. Имаевой в отделе была проведена ревизия, которая и стала кульминационной в конфликте. Была обнаружена недостача в 5 тыс. руб. (при средней заработной плате 600 руб.). Все члены бригады были приглашены на собрание с участием профкома, администрации магазина и первого руководителя. Продавцы высказали свое отношение к заведующей О.Б. Бузгеровой, а также к Л.Д. Имаевой. Заведующую перевели на должность продавца, как не справившуюся со своими обязанностями, бригаду расформировали по другим отделам. Приказ о повышении в должности Л.Д. Имаевой директором был отменен.

Руководители того же уровня, что и О.Б. Бузгерова (заведующие другими отделами), пытались оправдать ее, высказывая мнение, что она и ее заместитель не смогли найти подход друг к другу.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?

2. Какие факторы привели к возникновению такого группового поведения?

3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

Ситуация 2. *Позиция руководителя*

Мастер смены С.И. Левченко – мужчина 30 лет, с высшим техническим образованием, работал в указанной должности более трех лет. До этого он был назначен начальником одного из отделов предпри-

ятия. Проработав начальником отдела три месяца, он не справился с возложенными на него обязанностями и был переведен на должность мастера смены.

В подчинении мастера смены работали оператор дистанционного пульта управления и шесть аппаратчиков, по два на каждой стадии. Согласно инструкции, каждый аппаратчик обязан следить за процессом на своей стадии и в случае отклонений или неполадок докладывать мастеру смены. В начале рабочего дня мастер смены сообщал подчиненным задание на смену.

Мастер смены С.И. Левченко практически никогда не давал задания каждому работнику, а просто ставил весь коллектив в известность о том, что нужно сделать за смену. Инициативу, как правило, брали на себя более опытные и квалифицированные аппаратчики. Складывалась такая ситуация, что задания, которые давались на всю смену, выполняли всегда одни и те же наиболее добросовестные работники. При этом мастер не поощрял тех, кто выполняет задание, и не наказывал тех, кто не принимал в нем активного участия. Для него важно было только выполнение задания. Организовать работу в смене, распределить задания между работниками он не был способен.

Вышестоящее руководство и подчиненные считали С.И. Левченко слабым руководителем. Все это приводило к низкой дисциплине в коллективе, ухудшению психологического климата, конфликтам между работниками и конфликту между мастером С.И. Левченко и коллективом смены. Следует отметить, что мастер смены С.И. Левченко был сыном заместителя начальника цеха.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Какие факторы привели к возникновению данной позиции руководства?
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

6.3. Задачи

Задача 1. На конкретных примерах объясните причины вступления людей:

– в формальную группу;

– неформальную группу.

Задача 2. Что представляет собой процесс формирования и развития группы? Приведите примеры для формальной и неформальной групп. Сравните эти процессы и сделайте выводы.

Задача 3. Каким образом территориальные факторы оказывают влияние на группы? Объясните на конкретном примере.

Задача 4. На примере конкретной ситуации объясните степень влияния на деятельность группы следующих факторов:

– личностные характеристики членов группы;
– совместимость;
– гомогеничность;
– гетерогеничность;
– групповая сплоченность.

Задача 5. На конкретном примере проиллюстрируйте действие групповых норм в организации. Приведите примеры образования, изменения, позитивного и негативного влияния групповых норм на коллектив организации.

Задача 6. Приведите пример, показывающий, каким образом организационный статус оказывает формальное и неформальное воздействие на деятельность индивида и группы.

Сделайте выводы.

Задача 7. На примере управленческой ситуации раскройте все факторы группового поведения, а также укажите:

1) недостатки поведения руководителя;
2) преимущества сложной ситуации;
3) ваши предложения по управлению.

Группа переводов отдела информации при конструкторском бюро (пять переводчиц и руководитель) значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами перераспределяли ее между собой, помогая друг другу.

В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал текущую работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению новый материал. Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточного опыта и квали-

фикации, а потому ей все помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь.

И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за эту работу, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышал тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко ценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он чувствовал это. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что сначала переводчицы не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности: прически, одежды. Ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений. А потом уже стали открыто упрекать в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему.

Однако ситуация изменилась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, требовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое, недоброжелательное молчание.

Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативу той работницы, которую отвергли. Переводчицы отвеча-

ли решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, мы по ним работаем». И задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и качество. Результат оказался неожиданным: четыре переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался работать с инициативной переводчицей.

Задача 8. Охарактеризуйте собственное организационное поведение в вашем первичном коллективе (группе) и организационное поведение вашего первичного коллектива по направлениям: позиция, самоопределение, критерии, основы деятельности, результат (на примере реальной ситуации).

Задача 9. На основании имеющейся сводной матрицы взаимоотношений в группе (табл. 27) рассчитайте:

а) групповые коэффициенты сплоченности, удовлетворенности, бесконфликтности коллектива;

б) показатель положительного статуса формального и неформального лидеров при решении производственных вопросов; показатель совпадения статуса формального и неформального лидеров;

в) интегральный (общий) показатель взаимоотношений в коллективе.

Определите уровень развитости взаимоотношений в группе. Сделайте выводы.

Таблица 27

Матрица взаимоотношений в группе

Выбирающий	Кого выбирают лидером							*N*	*S*
	Иванов	Петров	Сидоров	Лунев	Томин	Жарин	Юлина		
Иванов		+	0	+	-	-	+	3	2
Петров	+		0	-	+	-	+	3	2
Сидоров	+	+		-	-	0	-	2	3
Лунева	-	+	-		+	-	+	3	3
Томин	-	+	0	+		+	0	3	1
Жарин	-	+	-	+	+		0	3	2
Юлина	+	+	0	0	+	-		3	1
Итого (+)	3	6	0	3	4	1	3	20	
Итого (-)	3	0	2	2	2	4	1		14

Объяснение заполнения матрицы: N – общее число выборов, S – общее число отклонений.

Оценка выбирающего разносится по горизонтали матрицы соответственно по фамилиям, указанным в графах. Например, Иванов себя не отмечает, Петрову он поставил (+), Сидоровой − (0), Луневой − (+), Томину и Жарину – по (-) и т. д.

1. Показатель сплоченности коллектива при решении производственных задач (*Кск*):

$$Кск = \frac{2ЧПВ}{(К-1)К}, \quad (1)$$

где *ЧПВ* – число пар возможных выборов;

К – число людей в коллективе.

$$Кск = \frac{2 \cdot 6}{(7-1) \cdot 7} = 0{,}285.$$

2. Показатель удовлетворенности в коллективе взаимоотношениями при решении производственных задач (*Ку*):

$$Ку = \frac{В}{К(К-1)}, \quad (2)$$

где *В* – общее число выборов в обследуемом коллективе (*К*).

$$Ку = \frac{20}{42} = 0{,}475.$$

3. Показатель бесконфликтности коллектива при решении производственных вопросов (*Кбк*):

$$Кбк = \frac{1-Ок}{К(К-1)}, \quad (3)$$

где *Ок* – число отклонений в коллективе.

$$Кбк = \frac{1-14}{42} = 0{,}666.$$

4. Показатель положительного статуса формального лидера (начальника) при решении производственных задач (*ПСН*):

$$ПСН = \frac{Вкн}{(К-1)}, \quad (4)$$

где *Вкн* – число членов коллектива, выбравших лидером начальника.

$$ПСН = \frac{3}{6} = 0{,}5.$$

5. Показатель положительного статуса неформального лидера в коллективе при решении производственных задач (*ПСЛ*):

$$ПСЛ = \frac{Вкл}{(К-1)}, \quad (5)$$

где *Вкл* – число членов коллектива, выбравших лидером не начальника.

$$ПСЛ = \frac{6}{6} = 1.$$

6. Показатель совпадения статуса формального и неформального лидеров при решении производственных вопросов (*Кснл*):

$$Кснл = \frac{ПСН}{ПСЛ}. \quad (6)$$

$$Кснл = \frac{0{,}5}{1} = 0{,}5.$$

7. Интегральный показатель взаимоотношений в коллективе (*Ивзк*):

$$Ивзк = \sqrt[4]{Кск \cdot Ку \cdot Кбк \cdot Кснл.} \quad (7)$$

$$Ивзк = \sqrt[4]{0{,}285 \cdot 0{,}475 \cdot 0{,}666 \cdot 0{,}5} = 0{,}46.$$

Степень корня зависит от количества перемножаемых показателей под корнем.

Как показывает матрица взаимоотношений, в обследуемом коллективе из семи человек, включая начальника, имеется неформальный лидер – Петров. В данном случае возможна смена руководителя, что принесет пользу всему коллективу.

Для определения уровня микроклимата коллектива используется шкала оценок:

0,20 – 0,45 – плохие взаимоотношения;

0,46 – 0,65 – удовлетворительные;

0,66 – 0,85 – хорошие;

0,86 – 1,00 – очень хорошие.

Несмотря на то, что в коллективе мало конфликтов, как видно из расчетов, сплоченность в нем плохая. Удовлетворенность взаимоотношений – на среднем уровне, показатель совпадения статуса начальника и неформального лидера – на удовлетворительном уровне.

7. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Коммуникативные мотивы организационного поведения. Коммуникации с организационной точки зрения: вертикальные, горизонтальные, боковые, внешние. Коммуникации с точки зрения группы. Коммуникации с индивидуальной точки зрения. Личностные мотивы человека при коммуникациях.

Коммуникационные сети и модели. Определяющие факторы коммуникационных сетей. Последствия функционирования коммуникационных сетей. Коммуникативная модель. Словесные и бессловесные ключи. Содержательные ключи. Выбор средства и течения сообщений. Препятствия для эффективного взаимодействия. Пути устранения коммуникативных барьеров.

Коммуникативное пространство руководителя. Организация коммуникативного пространства. Виды коммуникаций руководителей: «мягкие» и «жесткие». Коммуникативные психологические барьеры при руководстве. Коммуникативное поведение руководителя. Коммуникативные типы руководителей.

Литература: [1, 3, 5, 6].

7.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Зависимость коммуникативного поведения*

Главный менеджер ООО «Клиринг» обладал высоким творческим потенциалом в привлечении новых клиентов в соответствии с потребностями рынка. Руководитель фирмы его очень ценил, с большим уважением относились к нему и работники отдела, которым он руководил. Генерирование его идей сразу требовало их апробации. Будучи эмоционально неуравновешенным, он руководил импульсивно, применяя методы побуждения и принуждения. Работа в таком режиме оказывалась привлекательной не для всех. Работники, заинтересовавшись вначале его идеями, долго не выдерживали «гонки за лидером». Руководитель был настолько увлечен своим делом, что не замечал людей. Он воспринимал работника только в том случае, если у того имелась идея, которая могла привлечь внимание и интерес. Как толь-

ко идея воплощалась на практике, интерес тут же угасал. Тот, кто долгое время не выдвигал новых конструктивных идей, оказывался в его глазах неперспективным сотрудником.

Работники отмечали, что работать с ним можно только на одной волне. Он поддерживает каждого, кто генерирует идеи, побуждая постоянно учиться. Самоутверждаясь в быстрой смене идей, этого же требовал и от других. По такому принципу он пытался сформировать команду единомышленников. Однако, формируя ее, он сам же ее и разрушал. И в этом – драматизм его как руководителя, поскольку он одновременно выступал в роли и максималиста-новатора, и отстраненного коммуникатора.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Какие факторы привели к возникновению данного коммуникационного поведения в работе коллектива?
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

Ситуация 2. *Влияние социально-психологического климата на коммуникативное поведение*

В машбюро группа из четырех машинисток перевыполняла задание. Руководитель определял общий объем работы, а машинистки распределяли его между собой.

В группе была машинистка Н.И. Губайдуллина, которая не имела достаточного опыта и квалификации, машинистки помогали ей, за что она была им очень благодарна. Н.И. Губайдуллина решила освоить новую компьютерную программу. Остальная часть коллектива предпочитала работать по старой программе, но Н.И. Губайдуллина не жалела сил и времени на её освоение.

Однажды руководитель принес очень сложное и объемное задание с построением сложных схем и графиков. Губайдуллина попросила, чтобы это задание поручили именно ей. Каждый день она сидела над своим заданием, занималась им в обеденный перерыв, оставалась после работы, приходила в выходные дни. Она выполнила задание в короткий срок и на высоком уровне. Руководитель высоко оценил ее инициативу.

Вскоре отношение сотрудниц к Губайдуллиной резко изменилось. Выяснилось, что машинистки не одобряли ее инициативу по освоению новой программы, инициативу выполнения сложного задания. Сотрудницы открыто обвиняли ее в карьеризме, обменивались кол-

кими и обидными замечаниями в ее адрес. Общий объем производительности в группе стал сокращаться. Н.И. Губайдуллина продолжала работать много и добросовестно. На оперативках руководитель критиковал группу, а инициативу Губайдуллиной ставил в пример, что привело к еще большему разладу в коллективе.

Руководитель перевел Н.И. Губайдуллину в другое помещение. Сотрудницы оставили свои нападки, но объем работы продолжал сокращаться, а затем стабилизировался на более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель продолжал предъявлять претензии к машинисткам. Они отвечали, что у них есть нормы, по которым они и работают. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм. Через несколько дней три машинистки подали заявление об увольнении по собственному желанию.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Объясните особенности влияния социально-психологического климата на коммуникативное поведение коллектива.
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

7.3. Задачи

Задача 1. Изобразите в виде рисунка-схемы взаимозависимости людей в группах при различных коммуникациях:

а) всестороннее взаимодействие;

б) многостороннее взаимодействие;

в) совместно-одностороннее взаимодействие;

г) последовательное взаимодействие.

Охарактеризуйте поведение руководителя в каждой из ситуаций.

Укажите оптимальный вид деятельности для каждого из указанных типов.

Задача 2. Объясните на конкретных примерах необходимость и разновидность коммуникационных мотивов с точки зрения:

а) организации;

б) формальной и неформальной групп;

в) индивида.

Задача 3. Чем отличается формальная структура от коммуникационной сети? Поясните на конкретном примере.

Задача 4. Нарисуйте схему коммуникационного процесса на примере конкретной ситуации, укажите возможные противоречия в нем, продемонстрируйте, как их устранить. Какими факторами определяются коммуникационные сети?

Задача 5. Укажите возможные коммуникационные барьеры при работе организации на примерах конкретных ситуаций.

Задача 6. Приведите примеры ситуаций для каждого из типов предпочтительных актов коммуникативного поведения руководителя. Объясните причины трудностей в организации коммуникативного поведения руководителей.

8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Необходимость изменений и конфликты в организации. Типы управления при нововведениях: стратегическое и конъюнктурное. Программы управления при нововведениях: долгосрочная и краткосрочная. Оценка инновационных конфликтов в организации. Причины конфликтов. Инновационный процесс и его этапы.

Управление поведением работников при нововведениях. Поведенческие типы личности, участвующие в инновационном процессе: инноваторы, скептики, консерваторы, сторонники нововведений, нейтралисты, колеблющиеся. «Силовое поле» нововведений. Барьеры при нововведениях. Причины конфронтации с персоналом и конфликтов при нововведениях.

Литература: [2, 3, 7, 8].

Имиджевые регуляторы организационного поведения персонала. Имидж фирмы. Фазы формирования поведенческой культуры персонала: производственная, сбытовая, конъюнктурная, маркетинговая.

Рыночные ориентации персонала: претенциозный имидж, экстремальное поведение, завуалированное поведение, псевдоимидж, созидательное и закрепительное поведения. Факторы, влияющие на имидж фирмы.

Управление поведением клиентуры. Типы поведения работников: клиентурное, антиклиентурное, псевдоклиентурное, избирательное. Система оценочных параметров поведенческой культуры персонала фирмы.

Литература: [3, 5].

Проблемы вхождения человека в организацию и его адаптация. Обучение при вхождении в организацию. Процесс усвоения правил и норм организации. Четыре типа адаптации человека в организации: отрицательная, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм. Четыре типа поведения человека в организации: преданный и верный работник, бунтарь, приспособленец, оригинал.

Развитие рефлексивных способностей. Рефлексия. Виды рефлексии: мотивационная, задачная, проблемная, ситуативная. Девять моделей поведения человека в организации в зависимости от сочетания норм, способностей и потребностей.

Изменение поведения человека. Обучение. Ассоциативное обучение. Инструментальное обучение. Поощрения: положительные и отрицательные, первичные и вторичные, внутренние и внешние. Типы обучения: на основе рефлекса, на основе наблюдения, на основе последствий.

Литература: [1, 2, 3, 5, 7].

8.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Должностная модель поведения*

Г.Г. Мищенко, директор предприятия, – человек, имеющий определенный опыт, добившийся больших успехов. Все цели и задачи, поставленные перед предприятием, выполнялись всегда в срок и качественно. В лице руководителя подчиненные всегда находили поддержку, защиту и опору. Г.Г. Мищенко особое внимание уделял трудовой дисциплине. Он всегда приходил на работу вовремя и того же требовал от подчиненных. Большое значение директор уделял кадрам. Молодых и перспективных работников направлял на учебу.

Будучи человеком пенсионного возраста, Г.Г. Мищенко задумывался о преемнике. Его заместитель Н.П. Хадыев проработал в этой должности несколько месяцев, достаточно неплохо знал всю специфику работы предприятия, имел хорошие деловые качества и уверенно справлялся с работой в период отсутствия Г.Г. Мищенко. До ухода директора на пенсию все думали, что его место займет именно Н.П. Хадыев. Однако городская администрация этот вопрос решила по-другому. Рассмотрев заявление Г.Г. Мищенко об уходе на заслуженный отдых, администрация на эту должность рекомендовала свою кандидатуру. По мнению главы администрации, директором мог стать А.В. Болотов – молодой перспективный работник с высшим образованием.

Первое время А.В. Болотов входил в курс дела, знакомился с коллективом предприятия (более 500 человек), с подразделениями, расположенными по всему городу. При помощи заместителя Н.П. Хадыева он стал детальнее изучать работу отделов. В это время поступило заявление заместителя главного бухгалтера Т.Т. Габитовой об увольнении с предприятия по собственному желанию в связи со сложившимися семейными обстоятельствами. Ее заявление было удовлетворено.

Главный бухгалтер Я.Н. Шмелева, в свою очередь, подумала, что освободившееся место займет бухгалтер Н.М. Савиных, но никак не предполагала, что директор предложит это место занять ей самой, т. е. освободить занимаемую должность по собственному желанию. А.В. Болотов не учел ни стажа работы главного бухгалтера, ни ее безупречную и добросовестную работу, ни даже того, что до пенсии ей осталось четыре месяца. Он предложил ей альтернативу: если она согласится на предложение, то по достижении пенсионного возраста ей будет предоставлена возможность работать и дальше. В этот же день по дороге с обеда на работу Я.Н. Шмелева упала и сломала руку. У нее было повреждено запястье, ей наложили гипс, но от открытия больничного листа она отказалась. Главный бухгалтер Я.Н. Шмелева – человек «старой закалки», она прекрасно понимала, что как бы хорошо ни была организована работа в бухгалтерии, присутствие главного бухгалтера (за отсутствием заместителя) необходимо и что предприятие ни в коей мере не должно пострадать. С загипсованной рукой она продолжала ходить на работу.

Она надеялась, что в такой момент директор не будет затрагивать поставленный им вопрос, что обязательно примет во внимание ее от-

ношение к работе и переменит свое решение. Но у А.В. Болотова была готова кандидатура на ее место, и он искал удобного случая, чтобы возобновить разговор с главным бухгалтером о своем предложении. За столь короткое время работы он понял, что Я.Н. Шмелева именно тот человек, который никогда не пойдет в поисках справедливости по судебным инстанциям и даже не поделится своим горем в коллективе. После очередного разговора главный бухгалтер все же написала заявление, но не о переводе на должность заместителя главного бухгалтера, а с просьбой уволить ее по собственному желанию. А.В. Болотов не был против того, чтобы она работала заместителем главного бухгалтера, но переубеждать Я.Н. Шмелеву не стал и подписал заявление. Она была уволена с предприятия, не доработав до пенсии три месяца.

Когда появились инициативные работники, готовые встать на защиту интересов члена их коллектива, то было уже поздно. Человек, отдавший много лет и сил своему предприятию, уже покинул его. На место Я.Н. Шмелевой была принята Д.И. Семина, на должность заместителя поставили Н.М. Савиных.

Инцидент стал потихоньку забываться, но дружный коллектив незаметно стал распадаться на отдельные группы. Вместо уважения к директору у подчиненных возникло чувство страха и неприязни. У многих появилось опасение за свое рабочее место, нервозность, сотрудники были запуганы. Участились сбои в работе.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?
2. Объясните особенности должностной модели поведения.
3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

Ситуация 2. *Умение руководителя слушать других*

Год назад С.М. Кириллина стала директором страховой компании. Страховая компания «Вера» занималась страхованием автомобилей, частных домовладений, а недавно начала развивать накопительное страхование жизни. С.М. Кириллина имела высшее образование, окончила факультет радиоизмерительной техники. Недавно ей исполнилось 30 лет. Со страховым делом она ознакомилась, когда участвовала в разработке АСУ для государственной страховой организации. Один из заместителей директоров пригласил ее в компанию «Вера» четыре года назад, когда организовал эту частную компанию. Сначала она занималась внедрением компьютерных программ, потом, окончив

курсы страхового дела, стала сотрудником отдела развития региональной сети. После полутора лет работы в отделе ей предложили возглавить один из региональных офисов.

Сотрудники агентств работали по 42-часовой рабочей неделе. В центральной конторе начал работать новый заместитель генерального директора по персоналу А.Г. Раличев. Он провел исследование использования рабочего времени и установил, что в отдельных агентствах непроизводительные затраты рабочего времени составляют 25 − 30 % за счет частых отлучек по личным делам в течение рабочего дня. Он выдвинул идею непрерывной работы агентств в течение рабочей недели. Это предполагалось осуществить с помощью перехода на 10-часовой рабочий день с тем, чтобы у сотрудников увеличилось количество выходных дней для решения личных проблем, а непроизводительные затраты рабочего времени были сокращены. При этом самим агентствам предоставлялось право устанавливать графики работы сотрудников при условии, что офисы будут открыты до 20 ч вечера ежедневно, не будут закрыты на перерывы с 12 до 16 ч, так как в это время обычны обеденные перерывы у работников других предприятий. Все это было частью новой программы формирования образа фирмы, ориентированной на клиентов. Фирма выдвинула лозунг: «Вы всегда найдете нас в ваше свободное время!»

С.М. Кириллина решила обсудить это предложение со своим заместителем Н.О. Шуршиным, который одобрил идею. С.М. Кириллина захотела посоветоваться с коллективом, Н.О. Шуршин сказал: «Этого не следует делать. Тебе платят за то, чтобы заставлять людей работать, а не советоваться с ними».

С.М. Кириллина задумалась. Действительно, не каждому из сотрудников эта схема может понравиться. Насколько ей самой этого хочется? Постоянно приходится перерабатывать – редко удается уходить с работы вовремя. Значит, ей придется работать еще больше. С другой стороны, почему центр должен диктовать, как работать агентствам? Не достаточно ли установить нормативы производительности?

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?

2. Объясните необходимость руководителя слушать других при принятии решений. Какие ошибки сделала С.М. Кириллина?

3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

8.3. Задачи

Задача 1. Укажите возможные причины конфликтов при нововведениях. Как ведут себя работники и руководитель?

Задача 2. Сравните стратегическое и конъюнктурное управления. Проведите их сравнение с долгосрочными и краткосрочными программами управления при нововведениях. Сделайте выводы.

Задача 3. Оцените проявление инновационной конфликтности при стратегическом и конъюнктурном типах управления. При каком типе управления инновационная конфликтность проявляется волнообразно и почему?

Задача 4. Приведите примеры ошибок руководителя в управлении коллективом при нововведениях, которые приводят к формированию психологических барьеров у подчиненных к новому.

Задача 5. Рассмотрите схему инновационного процесса. Как ведут себя сотрудники и как руководитель на каждом этапе? Объясните противоречия инновационного процесса. Приведите примеры.

Задача 6. Объясните на конкретных примерах, что такое имидж. Каков имидж у развивающейся и успешно функционирующей фирмы?

Задача 7. Объясните взаимосвязь между четырьмя фазами формирования поведенческой культуры управления. Почему все фазы управленческой культуры вытекают одна из другой?

Задача 8. Какие существуют типы людей при нововведениях?

1. Составьте соотношение между шестью типами работников на каждом этапе (рис. 45).
2. Объясните схему динамики диспозиций участников на каждом этапе нововведения.
3. Укажите «идеальный» набор сотрудников (в процентном соотношении по типам работников) при внедрении нововведения.

Рис. 45. Расположение шести типов работников на всех этапах нововведения

Задача 9. Опишите на конкретных примерах причины возникновения и мотивы существования каждого настроя персонала:

а) ностальгического;

б) декларативного;

в) инструментального;

г) целевого.

Укажите особенности управления каждым типом поведения персонала.

Задача 10. На основе метода ранжирования оцените факторы, влияющие на имидж:

а) торговой фирмы;

б) косметического салона;

в) ремонтной автомастерской;

г) промышленного предприятия.

Оценку проводите по 20-балльной системе (1 – низкий балл, 20 – максимальное значение). Заполните табл. 28 по стадиям объема продаж фирмы: «выход на рынок» – «зрелость» – «уход с рынка».

1. Оцените ранги факторов, влияющих на имидж. Определите итоговый балл на каждой стадии продаж и итоговый балл каждого из факторов.

2. Сделайте выводы о наиболее важных факторах по I стадии объема продаж (стадия роста объема), II стадии (максимальный объем продаж), III стадии (спад объема продаж).

Таблица 28

Сравнительная оценка факторов, влияющих на имидж фирмы

Факторы	Стадии объема продаж			Итоговый балл	Ранг фактора
	I	II	III		
1					
2					
3					
4					
Итоговый балл					
Удельный вес, %					

3. Исходя из полученных результатов, разработайте нормы поведения для персонала фирмы, заполнив табл. 29.

Таблица 29

Формирование норм поведения персонала

Запрещающие нормы «Ты не должен»	Обязывающие нормы «Ты обязан»	Рекомендующие нормы «Тебе надо»

Сделайте выводы.

Задача 11. Охарактеризуйте матрицу инновационной организации управления (табл. 30). Заполните матрицу по всем этапам нововведений и сделайте выводы.

Таблица 30

Матрица инновационной организации управления

Этапы нововведений	Политика управления: перераспределение власти и делегирование полномочий	Технология управления: перераспределение ресурсов	Культура управления персоналом: отработка целей и новых ценностей
Осознание необходимости перемен			
Новое видение организации предприятия			
Подготовка нововведений			
Апробация			
Внедрение			
Контроль			
Оценка результатов			

Задача 12. Приведите примеры на каждый из видов поведения работников фирмы по отношению к клиенту:

а) антиклиентурное поведение;

б) псевдоклиентурное поведение;

в) избирательное поведение;

г) клиентурное поведение.

Какой тип поведения является предпочтительным?

9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И МИРОВОГО СООБЩЕСТВА

9.1. Вопросы для самостоятельного изучения

Организация как субъект общности. Территориальная, национальная, социальная общности.

Организация как субъект мирового сообщества. Международные организации. Особенности их функционирования и развития.

Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и культуру компании. Особенности формирования организационной культуры и организационного поведения.

Адаптация организаций в межкультурной среде. Проблемы вхождения человека в организацию и его адаптация. Обучение при вхождении в организацию. Процесс усвоения правил и норм организации.

Литература: [1, 2, 3, 5, 7].

9.2. Ситуации для анализа

Ситуация 1. *Несовпадение целей*

На базе торгового предприятия был открыт новый продовольственный магазин «Дубравушка», работающий до 3 часов ночи. На работу в новый магазин приняли восемь продавцов, по четыре человека в каждую смену, и заведующую магазином. График работы был составлен следующим образом: с 8 до 18 часов работала первая смена; с 18 до 3 часов – вторая.

В коллектив приняли в основном молодых продавцов, но с хорошей профессиональной подготовкой. Работать начали дружно и слаженно. Заведующая магазином, имеющая, в отличие от продавцов, большой опыт работы в торговле, была требовательна, строга и справедлива. Она сразу распределила работу для каждого продавца, их обязанности.

Все продавцы к работе относились серьезно, добросовестно, в коллективе установилась дружеская атмосфера. Заведующая по всем возникающим вопросам и проблемам обращалась к продавцам, чтобы совместными усилиями принять решение. Работницы получали моральное удовлетворение от работы. Старались не поддаваться пессимистическому настроению, находили взаимопонимание как с вышестоящим руководством, так и с покупателями.

Магазин приобретал все бóльшую популярность, численность покупателей увеличивалась, росли объемы продаж, и продавцы перестали справляться с объемом работы. Было решено взять на работу еще одного продавца. Подали объявление в газету. По объявлению обратились несколько девушек. Заведующая побеседовала с каждой, созвонилась с магазинами, где они работали ранее. Выбор пал на одну из претенденток. Заведующая обратилась в отдел кадров с просьбой

оформить на работу новую сотрудницу. Все оформления были почти завершены, когда от вышестоящего руководства пришло распоряжение принять на работу другого продавца. Не желая спорить с начальством, заведующая магазином согласилась принять другого продавца на работу, но поставила условие, что его примут временно.

Новый продавец В.И. Никонова, в отличие от всех работающих продавцов, была женщиной средних лет, неприятной внешности, с постоянно плохим настроением. Она приступила к своим обязанностям и в первый же рабочий день вступила в конфликт со всеми продавцами. Заведующая магазином успокоила девушек, понадеявшись, что В.И. Никонова освоится с традициями, нормами и правилами, сложившимися в коллективе, и изменится.

Но на следующий день произошел еще один конфликт. В.И. Никонова заявила, что не желает работать в водочном отделе, так как здесь самое большое количество посетителей, ей тяжело, сказывается возраст. Заведующая объяснила ей, что в соответствии с утвержденным положением каждый продавец в течение недели работает в одном отделе, а по истечении срока принимает другой отдел, т. е. происходит перемещение продавца по всем отделам.

В.И. Никонова заявила, что если она больше всех работает, то пусть ей и платят больше, чем другим продавцам. Заведующая объяснила ей, что зарплата начисляется по часовой оплате плюс процент от выручки. Так как у В.И. Никоновой самое большое количество покупателей, то у нее будет и самая большая выручка, следовательно, и выше зарплата. В.И. Никонова согласилась с доводами заведующей.

Очередной конфликт произошел вечером другого дня, когда В.И. Никоновой нужно было по графику выйти на работу в ночную смену. Она заявила, что работать не сможет, так как у нее дети и, вообще, ей тяжело работать ночью.

Ситуация в коллективе накалялась. Продавцов все более раздражало поведение В.И. Никоновой. Очередной скандал произошел, когда продавцам выдавали зарплату. В.И. Никонова начала возмущаться, что ей не доплатили, так как у других продавцов зарплата выше. Ей стали объяснять, что она не работала в ночь, за что идет дополнительная надбавка.

В. И. Никонова грубила покупателям, на нее часто поступали жалобы. Руководство объявило ей выговор, но это не дало положительного результата. Через некоторое время стали поступать жалобы от покупателей, что В.И. Никонова неправильно дает сдачу, часто обве-

шивает и совершает еще ряд грубых нарушений правил торговли и дисциплины. Заведующая передала жалобы вышестоящему руководству, но оно вновь ограничилось лишь выговором.

Продавцов все больше раздражало поведение В.И. Никоновой. Тогда заведующая, боясь, что коллектив распадется, решила пойти на хитрость. Она, имея в налоговой службе хорошего знакомого, поговорила с ним и решила устроить В.И. Никоновой «контрольную покупку». В назначенный день знакомый заведующей пришёл в магазин и, притворившись человеком в нетрезвом состоянии, стал покупать у В.И. Никоновой «что-нибудь на ужин!». Заметив у посетителя крупные деньги, В.И. Никонова собрала ему хорошую корзину, не забыв
внести в сумму и свою «накрутку» за обслуживание.

В ходе данной проверки был выявлен обсчет покупателя. Налоговая служба наложила штраф на предприятие и на продавца В.И. Никонову.

В связи с грубейшим нарушением В.И. Никонову освободили от занимаемой должности, что вызвало положительную реакцию со стороны продавцов.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникновения конфликтной ситуации?

2. Объясните необходимость совпадения целей в трудовом коллективе. Какие ошибки сделала В.И. Никонова?

3. Как можно было избежать проблемной ситуации?

9.3. Задачи

Задача 1. Проведите анализ организаций, выбранных самостоятельно, как субъектов общности, используя табл. 31.

Таблица 31

Анализ организации как субъекта общности

Элементы поведения	Субъекты общности		
	Территориальная	Профессиональная	Национальная
Позиция			
Самоопределение			
Критерии деятельности			
Способы деятельности			

Результативность			

Укажите наиболее значимые связи. Определите, как они обуславливают деятельность организации. Укажите возможные конфликты в существовании организации как системы и как субъекта общности. Разработайте методы борьбы с ними. Сделайте выводы.

Задача 2. Определите состояние организации как социальной системы по степени её открытости (закрытости) относительно других систем, на примере конкретной ситуации.

Задача 3. Рассмотрите на конкретных примерах трудности, с которыми человек сталкивается при вхождении в организацию, на новом месте работы. Оцените все этапы вхождения человека в новый коллектив. Объясните проблему адаптации человека к новому окружению. Какие при этом возникают конфликты и как их можно избежать? Каково поведение организации при вхождении в неё нового сотрудника?

Сделайте выводы.

Задача 4. Объясните возможные типы адаптации человека к новому окружению. Какие из них ведут к конфликтам и как их можно избежать?

Задача 5. Охарактеризуйте каждый из типов мышления с учетом состояния потребностей, способностей и норм в поведении индивида, исходя из собственной практики общения с людьми (табл. 32).

Таблица 32

Разновидности типов мышления личности

Состояние потребностей / Виды потребностей	Завышенное	Адаптивное	Заниженное
потребности: «био»			
«социо»			
«дух»			
способности: «био»			
«социо»			
«дух»			
нормы: «био»			
«социо»			
«дух»			

Сделайте выводы.

Задача 6. На конкретных примерах объясните существующие методы обучения поведению. Каков, на ваш взгляд, оптимальный из них? Объясните свою точку зрения.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

10.1. Программа дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)»

Цели освоения учебной дисциплины. *Целью* дисциплины «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» является изучение теоретико-методологических основ менеджмента: усвоение общих закономерностей, принципов и методов управления хозяйствующим субъектом.

Предметом изучения являются теоретические аспекты организаций как открытых социально-экономических систем, особенности управления ими в современных условиях, методы рациональной организации менеджмента и его совершенствования.

Задачи дисциплины:

− изучение основных понятий и научных принципов управления;

− ознакомление с целями и функциями управления;

− знакомство с историческими этапами становления современного менеджмента;

− изучение структур управления, принципов организационного проектирования;

− изучение мотивации и выбора форм стимулирования в управлении;

− изучение принципов формирования социально-психологического климата.

Место дисциплины в структуре основной образовательной программы (ООП). Учебная дисциплина «Теория менеджмента» входит в базовую часть профессионального цикла подготовки бака-

лавра по направлению 080200.62 «Менеджмент» и изучается студентами на первом и втором курсах в течение двух семестров.

Дисциплина «Теория менеджмента» ориентирована на получение базового образования, способствующего развитию у бакалавров творческого мышления, освоению теоретических основ развития истории управления, теории организации и организационного поведения, а также прикладных аспектов закономерностей, принципов и методов менеджмента в современных условиях, с учетом особенностей экономики России.

Для освоения данной дисциплины студенты должны:

– знать базовые принципы и ключевые гипотезы психологии личности; психологические особенности поведения человека в зависимости от его психотипа;

− владеть культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

− иметь навыки анализа социально значимых проблем и процессов.

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Теория менеджмента», необходимы для изучения дисциплин «Организационное проектирование», «Организационная культура», «Менеджмент организации: экономика и управление», «Деловые коммуникации», «Инновационный менеджмент», «Управление проектами», «Производственный менеджмент», при подготовке курсовых работ, выпускной квалификационной работы и выполнении научных студенческих работ.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения учебной дисциплины. Дисциплина участвует в формировании *общекультурных компетенций,* направленных на умение анализировать и оценивать исторические события и процессы (*ОК-4*), находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность *(ОК-8),* стремление к личностному и профессиональному саморазвитию *(ОК-10),* осознание социальной значимости своей будущей профессии и мотивации к выполнению профессиональной деятельности *(ОК-12).*

Также формируются *профессиональные компетенции:* знание основных этапов эволюции управленческой мысли *(ПК-1),* способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования *(ПК-2),* готовность к разработке процедур и методов контроля *(ПК-3),* способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач *(ПК-4),* способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды *(ПК-5),* способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций *(ПК-7),* знание современных концепций организации операционной деятельности и готовность к их применению *(ПК-22),* способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации *(ПК-24),* знакомство с основами межкультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде *(ПК-25),* способность к экономическому образу мышления *(ПК-26).*

В результате усвоения теоретического материала и формирования соответствующих компетенций обучающийся должен:

- *знать*: концептуальные основы современной науки об управлении; главные этапы развития менеджмента как науки и эволюции управленческой мысли; базовые вопросы стратегического управления в условиях рынка; основные функции менеджмента и их сущность; концепции развития организаций; принципы развития и закономерности функционирования организации; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; главные понятия организационного поведения; актуальность проблем организационного поведения в современной социально-экономической ситуации; различные методологические подходы к исследованию личности и групповых процессов в организации;

- *уметь*: определять миссию и цели организации; осуществлять анализ организационной структуры и диагностику организационных проблем; разрабатывать форму организационной структуры; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе делегирования; реализовывать управленческие функции в кросскультурной среде; осуществлять эффективную мотивацию персонала; оценивать перспективы функционирования и развития организации с уче-

том совершенствования групповой и командной работы; оказывать влияние на неформальные группы в управлении организацией; осуществлять смену моделей организационного поведения;

- *владеть*: терминологическим аппаратом теории менеджмента и методологии управления, ситуационным подходом к управлению; технологией разработки и реализации методов контроля; инструментами мотивации персонала в организации; тенденциями развития современных организационных структур и их взаимодействия; навыками использования полученных знаний в области организационного поведения для разработки и принятия рациональных организационно-управленческих решений.

Структура учебной дисциплины (модуля) и распределение ее трудоемкости представлена в табл. 33.

Таблица 33

Структура дисциплины и распределение часов

Виды учебной работы	Всего, кол.		За 2-й семестр, кол.		За 3-й семестр, кол.	
	часов	занятий	часов	занятий	часов	занятий
1. Аудиторные занятия, всего	134	67	80	40	54	27
Лекции (лек.)	54	27	32	16	22	11
в том числе в интерактивной форме	8(8)		4(4)		4(4)	
Практические занятия (пр.)	80	40	48	24	32	16
в том числе в интерактивной форме	34(34)		20(20)		14(14)	
2. Самостоятельная работа	118		64		54	
2.1. Обязательная самостоятельная работа студентов (ОСРС)	82		64		18	
2.2. Контролируемая самостоятельная работа студентов (КСРС)	36		0		36	
Курсовая работа (КР)	36	1			36	1
3. Промежуточный контроль (вид)			Зачет		Экзамен (36)	
Общая трудоемкость в часах	288		144		144	

10.2. Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ представлено в табл. 34.

Таблица 34

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№	Название темы	Число часов
1	2	3
	ЛЕКЦИИ	
1	Природа управления и исторические тенденции его развития	2
2	Школы управления в истории менеджмента	4
3	Разнообразие моделей менеджмента	4
4	Общая характеристика менеджмента	4
5	Методология современного менеджмента	4
6	Теория организации и ее место в системе научных знаний	2
7	Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли	2
8	Теоретические и методологические основы теории организации	4
9	Системный подход в теории организации	4
10	Организация и управление	4
11	Теория поведения человека в организации	2
12	Личность и организация	2
13	Лидерство в организации	2
14	Мотивация и результативность в организации	2
15	Организация: анализ и конструирование, управление поведением	2
16	Формирование группового поведения в организации	2
17	Коммуникативное поведение в организации	2
18	Поведенческий аспект управления изменениями в организации	4
19	Организационное поведение в системе международного бизнеса и мирового сообщества	2
ИТОГО		54
	СЕМИНАРСКИЕ, ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	
1	Природа управления и исторические тенденции его развития (конференция)	2
2	Школы управления в истории менеджмента	4
3	Разнообразие моделей менеджмента (семинар-дискуссия, выполнение проектных заданий)	4
4	Общая характеристика менеджмента (ситуационные задачи)	10
5	Методология современного менеджмента (работа в малых группах, выполнение проектных заданий)	6
6	Развитие организаторской и организационно-управленческой	

	мысли (конференция)	4
7	Теоретические и методологические основы теории организации	6
8	Системный подход в теории организации (семинар-дискуссия, выполнение проектных заданий)	6

Окончание табл. 34

1	2	3
9	Организация и управление (выполнение проектных заданий)	6
10	Теории поведения человека в организации (ситуационные задачи)	2
11	Личность и организация: особенности поведения личности работника в организации (ситуационные задачи)	4
12	Лидерство в организации (ситуационные задачи, выполнение проектных заданий)	4
13	Особенности применения мотивационных теорий в организации	2
14	Оценка результативности персонала в организации (ситуационные задачи, работа в малых группах)	2
15	Организация: анализ и конструирование	2
16	Организация: управление поведением	2
17	Факторы формирования группового поведения в организации	2
18	Формирование группового поведения в организации: групповые конфликты	2
19	Коммуникативные сети и модели (ситуационные задачи, работа в малых группах)	2
20	Коммуникативное поведение в организации: особенности формирования в современных условиях	2
21	Организационное поведение при изменениях	2
22	Организационное поведение при управлении нововведениями (ситуационные задачи)	2
23	Организационное поведение в системе международного бизнеса и мирового сообщества	2
ИТОГО		80

Форма итогового контроля – экзамен (письменное тестирование).

10.3. Примерный перечень тем рефератов и курсовых работ

1) Примерный перечень тем рефератов

1. Административные реформы династии Птолемеев.

2. Историческое развитие России и управленческие идеи.

3. Развитие менеджмента и проектного управления в Древнем Египте.

4. Вклад египетской цивилизации в развитие управления.

5. Вклад цивилизации Древней Месопотамии в науку и практику управления.

6. Развитие управленческих идей в Древней Индии.

7. Государственное управление в Древней Индии.

8. Развитие государственного управления в Древнем Китае.

9. Вклад греческой цивилизации в развитие науки управления.

10. Развитие государственного управления в Древнем Риме.

11. Управленческая мысль в Древней Греции.

12. Американская модель менеджмента: партисипативное управление, формы привлечения рабочих к управлению.

13. История японского менеджмента: развитие семейных и административных предприятий. Семейные предприятия Японии сегодня.

14. Основные черты современной японской системы управления: поведение работника в организации, система управленческого контроля; управление трудовыми ресурсами.

15. Факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике.

16. Особенности мотивации труда в современных условиях.

17. Основные направления, способы и методы воздействия менеджера на групповые явления.

18. Содержание и методы регулирования менеджером деятельности подчиненных.

19. Виды и методы контроля действий подчиненных.

20. Структура и основные этапы переговорной деятельности. Методы влияния на партнера.

21. Понятие стиля руководства. Отличие друг от друга различных стилей управления персоналом.

22. Управленческий и психолого-педагогический анализ отношений руководителя и подчиненного.

23. Психолого-педагогические факторы становления и укрепления авторитета руководителя.

24. Научно-практические рекомендации по применению рациональных методов и средств организации личной работы руководителей.

25. Критическая самооценка. Какой должна быть критика согласно науке управления, педагогической и социальной психологии.

26. Принципы делового общения. Требования к деловым совещаниям, факторы результативности.

27. Психолого-педагогические особенности трудового коллектива. Необходимость их учета при управлении.

28. Планирование рабочего времени руководителя. Методы, их сущность и значение.

29. Эффективное применение различных форм власти и влияния.

30. Этика деловых отношений.

31. Стиль менеджмента и имидж менеджера.

32. Строуксы в управлении.

33. Менеджмент в многонациональных компаниях.

2) Примерный перечень тем курсовых работ

1. Менеджмент малых предприятий.

2. Стратегическое планирование на предприятиях.

3. Анализ внешней среды организации.

4. Анализ и построение внутренней среды организации.

5. Анализ процедуры принятия управленческих решений.

6. Анализ функций управления.

7. Влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

8. Диагностика системы менеджмента предприятия.

9. Команда как средство организации управленческого труда и руководства.

10. Контроль исполнения в аппарате управления.

11. Концепция построения системы управления организацией.

12. Менеджмент человеческих ресурсов.

13. Модели, инструменты и технологии организационных изменений.

14. Мотивация в системе менеджмента.

15. Организационная культура как фактор повышения эффективности управления предприятием (организацией).

16. Организационная культура как фактор повышения эффективности управления.

17. Организационная структура управления предприятием (организацией) и анализ ее эффективности.

18. Организация как объект управления. Пути совершенствования управления организацией.

19. Организация труда в аппарате управления.

20. Основные принципы и методы управления в современных условиях.

21. Особенности мотивации труда в современных условиях.

22. Отношения с общественностью как фактор повышения эффективности организации.

23. Построение организационных структур и организация взаимодействия.

24. Процессы принятия решений в организации (на предприятии).

25. Разработка технологии процесса управления.

26. Рационализация модели выработки и принятия управленческих решений в организации.

27. Совершенствование структуры управления предприятием.

28. Социально-психологический инструмент менеджмента.

29. Структура управления организацией и анализ ее эффективности.

30. Управление инновационной деятельностью в организации.

31. Управление коммуникативным поведением в организации.

32. Управление конфликтами в малом бизнесе.

33. Управление поведением при изменениях в организации.

34. Формирование группового поведения в организации.

35. Формирование эффективных коллективов.

36. Эффективность менеджмента и пути ее повышения.

10.4. Тесты по дисциплине «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)»

1) История управленческой мысли

1. Первая управленческая революция произошла:

а) 3-4 тыс. лет назад;

б) 4-5 тыс. лет назад;

в) 5-6 тыс. лет назад;

г) в начале XX века.

2. Первая управленческая революция связана с формированием цивилизации:

а) Древней Индии;

б) Древнего Востока;

в) Древнего Китая.

3. Если речь идет об организациях общественного сектора, какой термин применим?

а) менеджмент;

б) управление;

в) государственное управление.

4. Первая управленческая революция связана с деятельностью:

а) рабов;

б) жрецов;

в) воинов;

г) царя.

5. Первая формальная система администрирования и возникновение чисто светской манеры управления связаны с деятельностью:

а) вавилонского правителя Хаммурапи;

б) царя Навуходоносора II;

в) администрации Птолемеев.

6. Впервые столкнулись с проблемами системы отраслевых министерств и контрольных ведомств:

а) вавилонский правитель Хаммурапи;

б) царь Навуходоносор II;

в) администрация Птолемеев;

г) государственная машина СССР.

7. В Средние века наиболее совершенной была административная иерархия, построенная по принципу функционализма:

а) Римской католической церкви;

б) польского Сейма;

в) китайской династии Мин.

8. Психоаналитик и ученый-теоретик, пришедший к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации:

а) Дуглас Макгрегор;

б) Абрахам Маслоу;

в) Элтон Мейо.

9. Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн – это наиболее известные представители:

а) школы научного управления;

б) административной школы;

в) школы человеческих отношений;

г) количественной школы.

10. « Бюрократическая» управленческая революция связана с:

а) деятельностью царя Хаммурапи;

б) зарождением капитализма;

в) зарождением письменности;

г) деятельностью М. Вебера.

11. Основателем школы научного управления является:

а) Ф. Тейлор;

б) Л. Урвик;

в) Э. Мэйо;

г) А. Файоль.

12. К какому типу по Макгрегору относится человек, унаследовавший нелюбовь к работе, которого надо принуждать к ней, контролировать?

а) X;

б) Y;

в) Z.

13. Основоположник(и) школы административного управления:

а) Анри Файоль;

б) Элтон Мейо;

в) Фредерик Тейлор.

14. Преимуществами (достоинствами) бюрократической системы являются:

а) предсказуемость, производительность, универсальность;

б) формализм, строгая иерархия, волокита;

в) некомпетентность, контроль, принуждение;

г) власть, главенство должности, жесткость.

15. Механистический подход присущ:

а) школе научного управления;

б) административной школе управления;

в) школе человеческих отношений;

г) количественным школам.

16. Концепция «рациональной бюрократии» разработана:

а) Герцбергом;

б) Вебером;

в) Макгрегором;

г) Фордом.

17. Теория Y отражает предпосылки руководителя:

а) автократического стиля;

б) демократического стиля;

в) либерального стиля.

18. Представители школы человеческих отношений полагали, что желаемые для предпринимателей и менеджеров цели могут быть достигнуты, главным образом, при:

а) повышении зарплаты работникам;

б) рационализации производства;

в) предоставлении более широких возможностей общения на работе.

19. Когда появились школы науки управления?

а) 2-я половина XIX в.;

б) начало XX в.;

в) середина XX в.

20. Количество основных принципов управления, разработанных Файолем, от которых, как он считал, зависит успех:

а) 10;

б) 14;

в) 20;

г) 15.

21. Математические методы и модели первого класса:

а) рассматривают общие экономические законы и закономерности;

б) применяются для решения конкретных внутрипроизводственных задач;

в) это простейшие методы математического моделирования, не требующие специальных знаний.

22. Основные положения теории техноструктуры и теории новой корпорации (главную роль в развитии общественного производства играют не управляющие-менеджеры, а технократическая элита, ученые), были выдвинуты:

а) в 30-х годах Г. Мине и А. Берли;

б) в 40-х годах Дж. Бернхемом и П. Друкером;

в) в начале 70-х годов в МГУ им. М.В. Ломоносова.

23. Концепция об управлении по целям (МВО) предложена:

а) Э. Мэйо;

б) П. Друкером;

в) Дж.К. Гэлбрейтом.

24. Концепция управления, известная как концепция «7-S», была выдвинута:

а) в 20-х годах;

б) в 50-х годах;

в) в 80-х годах.

25. Новую концепцию управления, известную как концепция «7-S», выдвинули:

а) Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питере и Р. Уотермен;

б) Г. Мине и А. Берли;

в) Дж. Бернхем, П. Друкер, Дж. К. Гэлбрейт.

26. Основоположником ситуационного подхода, в котором одним из главных положений стало умение руководителей предугадывать ход развития экономических и других событий и прогнозировать перспективы для развития своих предприятий, считают:

а) И. Ансоффа;

б) Б. Карлофф;

в) Ч. Бернарда.

27. В конце 80-х годов применил стратегический подход на опыте компании «Скандинавские воздушные линии», известной в нашей стране как «SAS», а впоследствии изложил основные положения своей работы в книге «Деловая стратегия»:

а) И. Ансофф;

б) Б. Карлофф;

в) В. Немирофф.

28. Концепция непрерывного обучения, приводящая к постоянному совершенствованию мастерства, является немаловажной особенностью менеджмента:

а) японского;

б) американского;

в) европейского.

29. Ротация персонала, которая заключается в том, что примерно через каждые три – пять лет производится переучивание персонала новым специальностям, характерна для:

а) японских фирм;

б) американских фирм.

30. Теория государственного регулирования, нашедшая отражение в двух моделях управления: «социального рыночного хозяйства» (ФРГ) и шведской модели социализма, принадлежит:

а) Джону Мейнарду Кейнсу;

б) Людвигу Эрхарду;

в) Гуннару Мюрдалю.

31. Первые шаги в области научного менеджмента задолго до Ф. Тейлора, в 1860 – 1870 гг. сделали:

а) сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана);

б) ученые Российской академии государственной службы.

32. Особая наука – организационная (тектология) ассоциируется с работами:

а) А.А. Богданова;

б) А.К. Гастева;

в) П.М. Керженцева.

33. Менеджмент как наука был принят в:

а) 1111 году;

б) 1311 году;

в) 1511 году;

г) 1911 году.

34. Планирование, предполагающее установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным, называют (концепция «социального рыночного хозяйства»):

а) индикативное;

б) индуктивное;

в) дедуктивное;

г) интуитивное.

35. Производственная демократия (партисипативное управление) означает:

а) появление менеджеров, т.е. людей особой профессии;

б) отделение управления от производства и выделение его в особый вид деятельности;

в) форму соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

36. В период четвертой управленческой революции менеджмент носил локальный характер, поэтому центрами научного менеджмента считались:

а) Москва, Лондон, Париж;

б) Вена, Лондон, Венеция;

в) Париж, Рим, Вена.

37. Кодекс вавилонского правителя (285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения) ассоциируют с деятельностью:

а) Навуходоносора II;

б) Хаммурапи;

в) Птолемеев.

38. Декреты «человеколюбия», в которых власть объявила амнистию всем чиновникам, наказанным за злоупотребления в прошлом, ассоциируются с деятельностью:

а) Навуходоносора II;

б) Хаммурапи;

в) Птолемеев.

39. Декреты «человеколюбия» как амнистия для чиновников были изданы:

а) в 188 г. до н.э.

б) в 1880 г.

в) в 88 г. до н.э.

40. Государственный и политический деятель (1469-1527), раскрывший принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, дававший советы по организации их труда, – это:

а) Макс Вебер;

б) Никколо Макиавелли;

в) Адам Смит.

41. Расположите в порядке возникновения этапы развития управления:

а) строительно-производственный;

б) бюрократический;

в) религиозно-коммерческий;

г) советско-административный.

42. К научному менеджменту принадлежал (и):

а) Ф.У. Тейлор;

б) Лилиан и Фрэнк Гилбрет;

в) Генри Форд;

г) Гаррингтон Эмерсон.

43. В своей главной работе «Теория социально-экономической организации» сформулировал принципы построения «идеальной» организации:

а) М. Вебер;

б) Г. Форд;

в) Г. Эмерсон.

44. Сформулировал теории X и Y:

а) Дуглас Макгрегор;

б) Макс Вебер;

в) Абрахам Маслоу.

45. Психоаналитик и ученый-теоретик, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности:

а) Дуглас Макгрегор;

б) Макс Вебер;

в) Абрахам Маслоу.

46. Основной разработчик концепции трудовых установок, содержавшей в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики:

а) А.А. Богданов;

б) А.К. Гастев;

в) П.М. Керженцев;

г) Н.А. Витке.

47. Сформулировал теорию организационной деятельности. Выделил три объекта: труд, производство и управление, – и сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным:

а) А.А. Богданов;

б) А.К. Гастев;

в) П.М. Керженцев;

г) Н.А. Витке.

48. Выдвинул и обосновал социально-трудовую концепцию. По его мнению, управление является административной функцией:

а) А.А. Богданов;

б) А.К. Гастев;

в) П.М. Керженцев;

г) Н.А. Витке.

49. В сфере управления экономикой в годы горбачевской перестройки выделяют:

а) три этапа;

б) четыре этапа;

в) пять этапов.

50. Наиболее известна на Западе концепция П. Друкера об управлении:

а) по целям;

б) по функциям;

в) по методам.

51. Сколько управленческих революций насчитывает история возникновения менеджмента?

а) 3;

б) 4;

в) 5;

г) 6.

52. Расставьте управленческие революции в порядке их возникновения:

а) бюрократическая;

б) производственно-строительная;

в) религиозно-коммерческая;

г) советско-административная;

д) капиталистическая.

53. С чем связано возникновение второй управленческой революции?

а) с зарождением письменности;

б) с соединением государственных методов управления и контроля за деятельностью в сфере производства;

в) с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи;

г) с зарождением капитализма.

54. Во время какой управленческой революции произошло зарождение профессионального менеджмента?

а) второй;

б) третьей;

в) четвертой;

г) пятой.

55. Что из нижеперечисленного не является результатом бюрократической революции?

а) формирование крупных иерархических структур;

б) введение норм и стандартов;

в) разделение управленческого труда;

г) отделение управления от собственности.

56. Расставьте школы менеджмента в порядке их появления:

а) школа человеческих отношений и поведенческих наук;

б) школа науки управления;

в) административная школа управления;

г) школа научного управления.

57. Соотнесите школы менеджмента и их основоположников:

1) школа человеческих отношений;	а) Ф. Тейлор;
2) школа науки управления;	б) А. Файоль;
3) административная школа управления;	в) Э. Мэйо;
4) школа научного управления;	г) Д. Макгрегор;
5) школа поведенческих наук.	д) Р. Акофф.

58. Какую из нижеперечисленных обязательных функций управления не выделил А. Файоль?

а) планирование;

б) организация;

в) централизация;

г) мотивация;

д) контроль.

59. В чем сущность достижений школы научного управления?

а) в рациональной организации труда;

б) в неформальной организации контроля;

в) в ориентации управления на отдельную личность;

г) в гибкой структуре управления.

60. Кому принадлежит разработка знаменитых 14 принципов управления?

а) М. Вебер;

б) Д. Муни;

в) А. Маслоу;

г) А. Файоль.

61. Кем был сделан вывод о необходимости создания соответствующего психологического климата в коллективе для успешной работы?

а) С. Бир;

б) Э. Мейо;

в) Ф. Тейлор;

г) А. Файоль.

62. Какие стили управления выделил Д. Макгрегор?

а) авторитарный и демократический;

б) авторитарный и либеральный;

в) демократический и либеральный;

г) диктаторский и демократический.

63. Какие модели управления согласно теории Z и А выдвинул У. Оучи?

а) японскую и европейскую;

б) европейскую и американскую;

в) японскую и американскую;

г) американскую и русскую.

64. Как согласно теории Х Д. Макгрегора представлен работник?

а) не любит работать, однако готов брать на себя ответственность;

б) работает легко и с удовольствием, но брать на себя ответственность не готов;

в) не любит работать, старается не брать на себя ответственность;

г) работает с удовольствием, ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения.

65. Какую модель управления У. Оучи характеризует коллективная ответственность, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках?

а) авторитарную;

б) японскую;

в) американскую;

г) демократическую.

66. Какая школа менеджмента явилась результатом достижений прикладной математики и инженерных наук в управленческой мысли?

а) школа поведенческих наук;

б) классическая школа управления;

в) школа научного управления;

г) школа науки управления.

67. Какие две основные группы концепций обозначились в России в 20-е годы XX столетия?

а) организационно-технические и организационно-социальные;

б) социальные и организационно-технические;

в) социальные и организационные;

г) организационные и технические.

68. Чьи идеи в области научной организации труда и управления составили основу социальной инженерии – науки о труде и управлении?

а) А.К. Гастева;

б) А.А. Богданова;

в) П.М. Керженцева;

г) Н.А. Витке.

69. По мнению какого сторонника социального направления, управление является административной функцией?

а) П.М. Керженцева;

б) Н.А. Витке;

в) Ф.Р. Дунаевского;

г) О.А. Ерманского.

70. Что из нижеперечисленного не относится к современной системе взглядов на менеджмент?

а) использование теории систем;

б) применение ситуационного подхода;

в) использование управленческого рационализма классических школ менеджмента;

г) признание социальной ответственности менеджмента перед обществом и людьми, работающими в организации.

2) Теория организации

1. Для бюрократической модели организации характерно:

а) рационализация поведения человека в коллективе за счет стандартов, однозначности, четкости установок, четкой субординации;

б) сущность отношений и связей на межличностной основе, принятых в группе нормах и принципах поведения;

в) запрограммированное поведение работника по рациональной схеме, а также восприятие работающего индивида как механизма, пригодного к производственному ритму;

г) упорядоченность, организованность – типичное состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при внешнем и внутреннем воздействии.

2. Каждая система стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования. О каком законе идет речь?

а) закон композиции;

б) закон информированности и упорядоченности;

в) закон развития;

г) закон самосохранения.

3. При органическом подходе к рассмотрению организации как объекта управления в качестве центрального элемента выступают:

а) система управления организацией, представляющей собой механизм, все действия которого непредсказуемы;

б) люди и их желания;

в) система управления организацией, представляющей собой механизм, все действия которого предсказуемы и заранее запланированы;

г) конкретные ситуации.

4. К какому системному уровню относится современная организация с позиции теории систем?

а) 4-й уровень – открытая система, самосохраняющаяся структура;

б) 7-й уровень – человеческий уровень;

в) 8-й уровень – социальной организации;

г) 9-й уровень – общего развития.

5. По взаимодействию с внешней средой выделяют следующие типы организаций:

а) корпоративный и индивидуалистский;

б) механистический и органический;

в) многомерный и предпринимательский;

г) корпоративный и механистический.

6. Организация обладает следующими характеристиками: большая степень рационализации и стандартизации производственной деятельности, иерархия и централизация управления, большое распространение в массовом производстве. К какому типу классификации Г. Минцберга относится данная организация?

а) предпринимательская;

б) бюрократическая;

в) профессиональная;

г) инновационная.

7. Высший уровень организации планирует, распределяет ресурсы, принимает стратегические решения. Подразделения принимают оперативные решения, ответственны за получение прибыли. Такая схема позволяет эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. О какой организации идет речь?

а) традиционная;

б) дивизиональная;

в) матричная;

г) линейно-функциональная.

8. Конгломератное слияние – это:

а) объединение предприятий, являющихся конкурентами в одной отрасли;

б) объединение предприятий, которые действуют в одной и той же отрасли, но в разных звеньях «технологической цепочки»;

в) объединение технологически не взаимосвязанных предприятий, совершаемое для увеличения масштабов компании и уменьшения риска, благодаря диверсификации производства;

г) объединение двух компаний, при котором обе компании покупает третья и сохраняет главенствующее положение.

9. Данная интеграция осуществляется на основе увеличения капитала за счет капитализации части прибыли. О какой форме организационной интеграции идет речь?

а) интеграция на основе диверсификации;

б) интеграция на основе реструктуризации;

в) интеграция на основе кооперации;

г) интеграция на основе концентрации.

10. Данная форма интеграции образуется в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности. О какой организации идет речь?

а) венчурная фирма;

б) финансово-промышленная группа;

в) холдинговая компания;

г) транснациональная корпорация.

11. По видам осуществляемой деятельности организации делятся на:

а) хозяйственные и общественные;

б) бюджетные и внебюджетные;

в) малые, средние, крупные;

г) производящие, политические, интегративные, поддерживающие.

12. Концерн – это:

а) союз предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия;

б) объединение научно-производственных, торгово-сбытовых, организационно-экономических и финансовых возможностей участников для реализации выбранной стратегии развития;

в) объединение предприятий, при котором происходит сильная централизация управления, участники утрачивают производственно-коммерческую самостоятельность;

г) совокупность предприятий, объединенных с целью централизации функций обеспечения ресурсами и сбыта продукции.

13. Данный элемент в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации – это просто структура власти. О каком элементе организационного проектирования идет речь?

а) разделение труда и специализация;

б) департаментизация и кооперация;

в) иерархия в организации и ее звенность;

г) масштаб управляемости и контроля.

14. Данная организация представляет собой добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей, осуществляемое путем объединения ее членами имущественных паевых взносов. О какой форме некоммерческих организаций идет речь?

а) потребительский кооператив;

б) общественная или религиозная организация;

в) ассоциация или союз;

г) фонд.

15. Задачи этого этапа – понимание развития процесса, оценка возможностей совершенствования процесса, сравнение уровней развития аналоговых компаний, оптимизация схемы процесса с учетом интересов потребителей и заказчиков, поэтапное прогнозирование реорганизации. О каком этапе реорганизации идет речь?

а) сбор информации и определение проблем;

б) организационно-техническое проектирование;

в) выработка общего и полного понимания решаемых проблем;

г) социальное проектирование.

16. Для естественной организации характерно:

а) рационализация поведения человека в коллективе за счет стандартов, однозначности, четкости установок, четкой субординации;

б) сущность отношений и связей на межличностной основе, принятых в группе нормах и принципах поведения;

в) запрограммированное поведение работника по рациональной схеме, а также восприятие работающего индивида как механизма, пригодного к производственному ритму;

г) упорядоченность, организованность – типичное состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при внешнем и внутреннем воздействии.

17. Каждая система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций. О каком законе идет речь?

а) закон композиции;

б) закон информированности и упорядоченности;

в) закон единства анализа и синтеза;

г) закон самосохранения.

18. В практике применяются две системы распределения прав и ответственности в организации. Согласно системе «елочки»:

а) права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя;

б) права и ответственность нижестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности вышестоящего руководителя;

в) права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей;

г) права и ответственность нижестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех вышестоящих руководителей.

19. Жизнь любой организации сводится к двум группам процессов, направленных на ее поддержание:

а) процессам функционирования и развития;

б) процессам администрирования и власти;

в) процессам экономии на масштабах производства;

г) ни один вариант не верен.

20. В определении оптимального числа подчиненных, деятельность которых может эффективно контролировать один начальник, заключается:

а) принцип функциональной специализации;

б) принцип управляемости;

в) принцип соответствия структуры организации целям и задачам;

г) принцип координации.

21. Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. О каком законе идет речь?

а) закон композиции;

б) закон синергии;

в) закон развития;

г) закон самосохранения.

22. Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления. При каком подходе в качестве центрального элемента организационной системы выступают конкретные ситуации?

а) механистический подход;

б) органический подход;

в) системный подход;

г) ситуационный подход.

23. Организация обладает следующими характеристиками: относительно простая структура, мало уровней иерархии, незначительная формализация деятельности, небольшие размеры, адаптивность. К какому типу классификации Г. Минцберга относится данная организация?

а) предпринимательская;

б) бюрократическая;

в) профессиональная;

г) инновационная.

24. Организация обладает следующими признаками: работа в областях с высокой или сложной технологией; творческий подход; инновативность; групповая взаимосвязь работ; высококвалифицированные работники с умением коммуницировать; органическая, стро-

го не определенная структура; преобладание горизонтальных, неформальных связей. О какой организации идет речь?

а) эдхократическая организация;

б) партисипативная организация;

в) организация, ориентированная на рынок;

г) предпринимательская организация.

25. Какой показатель эффективности системы управления характеризует свойство органов управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений?

а) адаптивность системы управления;

б) гибкость;

в) оперативность;

г) надежность аппарата управления.

26. Горизонтальное слияние – это:

а) объединение предприятий, являющихся конкурентами в одной отрасли;

б) объединение предприятий, которые действуют в одной и той же отрасли, но в разных звеньях «технологической цепочки»;

в) объединение технологически не взаимосвязанных предприятий, совершаемое для увеличения масштабов компании и уменьшения риска, благодаря диверсификации производства;

г) объединение двух компаний, при котором обе компании покупает третья и сохраняет главенствующее положение.

27. Данная интеграция осуществляется на основе слияния отдельных капиталов в единый для совместного использования. О какой форме организационной интеграции идет речь?

а) интеграция на основе диверсификации;

б) интеграция на основе реструктуризации;

в) интеграция на основе кооперации;

г) интеграция на основе концентрации.

28. Эта организация создается для осуществления инновационной деятельности, связанной со значительным риском. О какой организации идет речь?

а) венчурная фирма;

б) финансово-промышленная группа;

в) холдинговая компания;

г) транснациональная корпорация.

29. Это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении ее членами имущественных паевых взносов. О какой организации идет речь?

а) товарищество на вере;

б) общество с дополнительной ответственностью;

в) общество с ограниченной ответственностью;

г) производственный кооператив.

30 Трест – это:

а) союз предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия;

б) объединение научно-производственных, торгово-сбытовых, организационно-экономических и финансовых возможностей участников для реализации выбранной стратегии развития;

в) объединение предприятий, при котором происходит сильная централизация управления, участники утрачивают производственно-коммерческую самостоятельность;

г) совокупность предприятий, объединенных с целью централизации функций обеспечения ресурсами и сбыта продукции.

31. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, сколько людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под общим руководством. О каком элементе организационного проектирования идет речь?

а) разделение труда и специализация;

б) департаментизация и кооперация;

в) связи между частями и координация;

г) масштаб управляемости и контроля.

32. Задачи этого этапа – выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя, планирование и измерение необходимых мероприятий, составление карты ресурсов, выявление приоритетных процессов. О каком этапе реорганизации идет речь?

а) сбор информации и определение проблем;

б) организационно-техническое проектирование;

в) подготовка;

г) социальное проектирование.

33. Системный подход предполагает:

а) исследование объекта как системы, включающей в себя основные элементы, без которых невозможно функционирование объекта;

б) отсутствие хотя бы одного основного элемента системы не приводит к тому, что система в целом не функционирует;

в) изучение влияния конкретной ситуации на различные процессы и явления, происходящие в организации;

г) при формировании проблемы не обязательно учитывать перспективные направления развития элементов внешней и внутренней среды организации.

34. При построении организационной структуры необходимо выполнить следующую последовательность действий:

а) формирование горизонтальной структуры; формирование вертикальной структуры; определение видов деятельности для линейных и штабных (аппаратных) подразделений; делегирование полномочий; установление соотношения полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей;

б) определение видов деятельности для линейных и штабных (аппаратных) подразделений; формирование горизонтальной структуры; формирование вертикальной структуры; делегирование полномочий; установление соотношения полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей;

в) делегирование полномочий; определение видов деятельности для линейных и штабных (аппаратных) подразделений; формирование горизонтальной структуры; формирование вертикальной структуры; установление соотношения полномочий различных должностей; определение должностных обязанностей;

г) ни один вариант не верен.

35. В административном делении организации на специализированные единицы, выполняющие отдельные функции, заключается:

а) принцип функциональной специализации;

б) принцип управляемости;

в) принцип соответствия структуры организации целям и задачам;

г) принцип координации.

36. Каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). О каком законе идет речь?

а) закон композиции;

б) закон синергии;

в) закон информированности и упорядоченности;

г) закон самосохранения.

37. Какими характеристиками должна обладать информация исходя из закона информированности – упорядоченности?

а) ценность, тактичность, упорядоченность, качество;

б) объем, ценность, достоверность, насыщенность;

в) достоверность, качество, применимость, простота;

г) функциональность, правильность, количество, общность.

38. Согласно типологии П. Бло и В. Скотта, в зависимости от того, какой части общества принадлежат организации, они делятся на:

а) производящие, политические, организации поддержания образцов и интегративные;

б) организации общей выгоды, деловые концерны, поддерживающие организации, организации общественного блага;

в) производящие, политические, интегративные, поддерживающие организации;

г) производящие, политические, организации поддержания образцов.

39. По взаимодействию подразделений выделяют следующие типы организаций:

а) корпоративный и индивидуалистский;

б) механистический и органический;

в) многомерный и предпринимательский;

г) традиционный, дивизиональный, матричный.

40. Какой показатель эффективности системы управления определяется ее способностью выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий?

а) адаптивность системы управления;

б) гибкость;

в) оперативность;

г) надежность аппарата управления.

41. Вертикальное слияние – это:

а) объединение предприятий, являющихся конкурентами в одной отрасли;

б) объединение предприятий, которые действуют в одной и той же отрасли, но в разных звеньях «технологической цепочки»;

в) объединение технологически не взаимосвязанных предприятий, совершаемое для увеличения масштабов компании и уменьшения риска, благодаря диверсификации производства;

г) объединение двух компаний, при котором обе компании покупает третья и сохраняет главенствующее положение.

42. Данная организация представляет собой объединение научно-производственных, торгово-сбытовых, организационно-экономических и финансовых возможностей участников для реализации выбранной стратегии развития. О какой форме организационной интеграции идет речь?

а) картель;

б) трест;

в) концерн;

г) синдикат.

43. Синдикат – это:

а) союз предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия;

б) интеграция банков и предприятий для совместного осуществления капитало- и наукоемких проектов;

в) разновидность объединения на основе картельного соглашения в области использования патентов;

г) совокупность предприятий, объединенных с целью централизации функций обеспечения ресурсами и сбыта продукции.

44. Организация – это:

а) внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

б) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил;

г) все варианты верны.

45. Организационные отношения включают:

а) воздействия и противодействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов;

б) воздействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов;

в) воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, функционировании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов;

г) ни один вариант не верен.

3) Организационное поведение

1. Основные теории поведения человека в организации:

а) теории X и Y;

б) теория Маслоу;

в) теория социобиологии;

г) интерналистская теория.

2. В основу теории социобиологии положено мнение, что:

а) поведение человека не отличается от животных;

б) поведение человека в обществе имеет биологические корни;

в) поведение человека зависит от окружающей его биологической среды;

г) ни один вариант не верен.

3. Социально-психологическая теория позиций состоит в том, что:

а) позиции каждого человека уникальны;

б) человек в своем поведении занимает позиции, не противоречащие друг другу;

в) человек не меняет своих позиций;

г) ни один вариант не верен.

4. Расположите в правильном порядке элементы модели взаимодействия человека и организации с позиции индивида:

( ) организационное окружение, ( ) человек, ( ) действие, ( ) реакция, ( ) стимул, ( ) результат работы.

5. В модели взаимодействия человека и организации с позиции организации человек – это:

а) продукт труда;

б) ресурс;

в) индивид;

г) персонал.

6. Набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы, − это:

а) статус человека в коллективе, на рабочем месте;

б) роль;

в) индивидуальное поведение;

г) ни один вариант не верен.

7. Существуют следующие ролевые концепции:

а) ролевого эпизода, ролевой дифференциации, ролевого набора;

б) ролевой перезагрузки;

в) ролевого конфликта;

г) ни один вариант не верен.

8. Расположите в порядке исторического возникновения четыре стереотипа о работающем человеке:

( ) психологический человек; ( ) технологический человек; ( ) этический человек; ( ) экономический человек.

9. Что относят к сегментам организационного поведения работающего человека?

а) ригористический, автономный, прессинговый, мобилизационный;

б) технократический;

в) демократический;

г) гуманизаторский.

10. Личностный аспект взаимодействия человека и организации изучает:

а) теории личностного поведения;

б) восприятие, критериальную базу поведения, индивидуальность человека;

в) теории лидерских качеств;

г) ни один вариант не верен.

11. К критериальной базе поведения человека относят:

а) верования, принципы, ценности, позиции;

б) восприятие;

в) расположение;

г) черты характера.

12. К характеристикам индивидуальности человека относят:

а) наследственность, физиологические особенности;

б) верования;

в) принципы;

г) восприятие.

13. Схема взаимосвязи между интеллектом руководителя и эффективностью руководства разработана:

а) М. Шоу;

б) А. Маслоу;

в) Ф. Фидлером, А. Лейстером;

г) Ф. Герцбергом.

14. Базовые характеристики личностного «Я» проявляются в ответах на вопросы:

а) «что я хочу?», «к чему я стремлюсь?», «что мне надо?», «что я могу?»;

б) «зачем мне это нужно?»;

в) «почему я должен это делать?»;

г) ни один вариант не верен.

15. Схема стресса имеет следующий вид:

а) деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции;

б) потребность – блокировка – отрицательные эмоции;

в) желание – перенапряжение – отрицательные эмоции;

г) необходимость – блокировка – отрицательные эмоции.

16. Схема фрустрации имеет следующий вид:

а) деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции;

б) потребность – блокировка – отрицательные эмоции;

в) желание – перенапряжение – отрицательные эмоции;

г) необходимость – блокировка – отрицательные эмоции.

17. К формализованным управленческим отношениям относят следующие ориентации руководителя:

а) бюрократическую, технократическую, автократическую, гуманистическую;

б) демократическую;

в) инноваторскую;

г) ни один вариант не верен.

18. К персонализованным управленческим отношениям относят следующие ориентации руководителя:

а) бюрократическую;

б) технократическую, автократическую;

в) гуманистическую, демократическую, инноваторскую;

г) ни один вариант не верен.

19. Управленческая позиция руководителя, который для управления коллективом использует заместителей, называется:

а) сильной;

б) слабой;

в) компенсаторной;

г) псевдоуправленческой.

20. Управленческая позиция, при которой работники самоорганизовываются при постоянном отсутствии управления со стороны руководителя, называется:

а) волюнтаристской;

б) искаженной;

в) компенсаторной;

г) псевдоуправленческой.

21. Управленческая позиция руководителя, который для управления коллективом использует только властные полномочия, называется:

а) сильной;

б) волюнтаристской;

в) компенсаторной;

г) псевдоуправленческой;

д) искаженной.

22. Сколько существует синдромов депрессивного состояния личности руководителя?

а) 4;

б) 3;

в) 5;

г) 2.

23. При мотивации делового поведения у сотрудников необходимо выработать:

а) инициативное поведение;

б) контактное поведение;

в) инертное поведение;

г) исполнительное поведение.

24. Объедините в одну классификацию из трех типов следующие потребности:

а) первичные;

б) духовные;

в) социальные;

г) в общении.

25. В организационном поведении при изучении мотивационного самоопределения личности необходимо рассмотреть:

а) нормы;

б) способности;

в) инициативность;

г) потребности.

26. При оценке результативности необходимо учитывать следующие различия в позициях личности:

а) социальные;

б) духовные;

в) биологические;

г) психологические.

27. Для оценки результативности в организационном поведении используют методы:

а) анкетирование;

б) опрос;

в) выборочное обследование;

г) описательные;

д) графические.

28. Существуют следующие проблемы управления организацией:

а) размер;

б) количество уровней иерархии;

в) запутанность;

г) технология;

д) развитие науки.

29. Укажите последовательность стадий управленческого цикла руководителя:

( ) принятие решения; ( ) информационная подготовка решения;

( ) оценка конечного результата; ( ) организация и исполнение;

( ) контроль за исполнением; ( ) запуск решения.

30. Эффективность руководства оценивают:

а) по совокупному результату работы;

б) только по работе руководителя;

в) только по работе персонала;

г) ни один вариант не верен.

31. Какая работа персонала является наиболее эффективной?

а) групповая;

б) индивидуальная;

в) в зависимости от типа задания, ситуации;

г) ни один ответ не верен.

32. Выделите положительные последствия объединения людей в группы:

а) общественная помощь;

б) поляризация идей;

в) сдерживание участия и усилий в работе;

г) разрешение проблем.

33. Пространственное расположение, территориальность, личное место – это характеристики:

а) территориальных факторов;

б) задания;

в) вознаграждения;

г) ни один вариант не верен.

34. Обоюдная взаимозависимость, последовательная взаимозависимость, объединенная взаимозависимость – это характеристики:

а) территориальных факторов;

б) задания;

в) вознаграждения;

г) ни один вариант не верен.

35. Приверженность групповым нормам, лидерство, совместимость, гомо- и гетерогеничность, сплоченность – это характеристики:

а) ситуационных факторов;

б) членов группы;

в) потенциальной конфликтности в группе;

г) ни один вариант не верен.

36. Выделите то, что относится к характеристикам групповых норм:

а) они включают в себя элемент долженствования;

б) они развиваются с течением времени;

в) в них существует определенный разброс (диапазон);

г) они переносятся из прошлого опыта.

37. Выделите то, что относится к характеристикам статуса человека в группе:

а) индивидуальный ранг человека;

б) организационный статус;

в) общественный статус;

г) статус человека изменяется.

38. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми – это:

а) групповое поведение;

б) коммуникации;

в) конфликты;

г) ни один вариант не верен.

39. Рабочая инструкция, рабочее объяснение, процедуры и практика, целеполагание – это характеристики взаимодействия:

а) вертикального;

б) горизонтального;

в) внешнего;

г) бокового.

*40. Вертикальное, горизонтальное, внешнее, боковое взаимодействия – это характеристики коммуникаций с точки зрения***:**

а) группы;

б) организации;

в) индивида;

г) ни один вариант не верен.

41. Оказание влияния, уменьшение неопределённости, обратная связь, присоединенные нужды – это характеристики коммуникаций с точки зрения:

а) группы;

б) организации;

в) индивида;

г) ни один вариант не верен.

42. Расположите в правильном порядке элементы коммуникационной модели:

( ) обратная связь; ( ) прием; ( ) кодирование сообщения; ( ) декодирование сообщения; ( ) выбор средства передачи сообщения.

43. Расположите в верном порядке элементы инновационного процесса:

( ) апробация; ( ) запуск в производство; ( ) замысел; ( ) проектирование; ( ) разработка.

44. Сколько существует психологических типов работников, по-разному относящихся к нововведениям?

а) 6;
б) 8;
в) 5;
д) 7.

45. Укажите последовательность возникновения фаз поведенческой культуры персонала:

а) сбытовая – маркетинговая – производственная – конъюнктурная;
б) маркетинговая – производственная – сбытовая – конъюнктурная;
в) производственная – сбытовая – конъюнктурная – маркетинговая.

46. Ностальгическая установка персонала появляется на фазе:

а) маркетинговой;
б) производственной;
в) сбытовой;
г) конъюнктурной.

47. Целевой настрой персонала появляется на фазе:

а) маркетинговой;
б) производственной;
в) сбытовой;
г) конъюнктурной.

48. Какие существуют виды рефлексии?

а) проблемная;
б) задачная;
в) ситуативная;
г) мотивационная.

49. Поощрения могут быть:

а) положительные и отрицательные;
б) первичные и вторичные;
в) внутренние и внешние;
г) ни один вариант не верен.

50. Обучение может проходить на основе:

а) рефлекса;
б) опыта;
в) страха;
г) последствий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алешникова, В.И. Организационное поведение: Инструментарий, упражнения, тесты: учебн. пособие / В.И. Алешникова, Е.Р. Беляева, О.А. Зайцева. − Воронеж: ОАНО «ИММиФ», 2004. − 208 с.
2. Беляев, А.А. Системология организаций: учебник/ А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
3. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика/ А.С. Большаков, В.И. Михайлов. − 2-е изд., испр. и доп. − СПб.: Питер, 2002.− 411с.
4. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов. − 2-е изд., перераб. и доп. − М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
5. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. − М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. − 4-е изд., перераб. и доп. − М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
7. Волкова, В.Н. Основы теории систем и системного анализа: учебное пособие/ В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб.: Издательство СПбГТУ, 1997. – 510 с.
8. Гальперин, С.Б. Экономическое обоснование и оценка эффективности проекта создания корпоративных структур/ С.Б. Гальперин. – М.: Издательский дом «НОВЫЙ ВЕК», 2001. – 56 с.
9. Гибсон, Дж.Л. Организация: поведение, структуры, процессы/ Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннели. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
10. Горшкова, Л.А. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие/ Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова. – М.: КНОРУС, 2005. – 240 с.
11. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: [пер. с англ.] / П. Дженстер, Д. Хасси. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
12. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Дж.М. Джордж; пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ИНФРА-М, 2003. − 463 с.
13. Доблаев, В.Л. Теория организаций/ В.Л. Доблаев. – М.: Институт молодежи, 1995. – 174 с.

14. Журман, Н.В. Организационно-экономические аспекты современного менеджмента: учебное пособие / Н.В. Журман, О.В. Магомедалиева, В.А. Князева, Г.И. Татенко. – Орел: ОрёлГТУ, 2010. − 63 с.

15. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2005. – 665 с.

16. Измалкова, С.А. Теория менеджмента: учебное пособие / С.А. Измалкова, С.А. Никитин, Е.Е. Кононова, О.В. Магомедалиева, И.А. Тронина. – Орел: Госуниверситет - УНПК, 2013. – 323 с.

17. Иванов, А.П. Менеджмент: учебник /А.П. Иванов. − СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. − 440 с.

18. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления/ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. − М.: Финансы и статистика, 2000. – 126 с.

19. Измалкова, С.А. Организационное поведение в системе эффективного менеджмента: учебник / С.А. Измалкова, Е.Е. Кононова, О.В. Магомедалиева. – Орел: ОрелГТУ, 2011. – 214 с.

20. Князева, В.А. Основы менеджмента: учебное пособие в 2 частях: Ч.1. Технология менеджмента. Ч.2. Социально-психологические аспекты менеджмента / В.А. Князева, О.В. Магомедалиева. − Орел: ОрелГТУ, 2008. – 207 с.

21. Князева, В.А. Теория организации: концепция современного менеджмента: учебное пособие / В.А. Князева, Н.В. Журман, И.А. Тронина, Г.И. Татенко. − Орёл: ОрёлГТУ, 2008. – 153 с.

22. Кононова, Е.Е. Организационное поведение: задания для практических занятий : спец. 080507 / Е. Е. Кононова. − Орел: ОрелГТУ, 2007. − 35 с.

23. Кононова, Е.Е. Организационное поведение: метод. указания по выполнению лабораторных работ : спец. 080507 / Е.Е. Кононова, Д.Н. Торгачев. − Орел: ОрелГТУ, 2007. − 37 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ostu.ru/libraries/polnotekst/Metod_yk/2007/Kononova_zadanie. rar]

24. Кононова, Е.Е. Организационное поведение для менеджеров: тесты, ситуации, задачи: учеб.-метод. пособие для студентов экономических специальностей / Е.Е. Кононова, О.В. Магомедалиева. − Орел: ОрелГТУ, 2007. – 80 с.

25. Кононова, Е.Е. Организационное поведение: учебное пособие / Е.Е. Кононова. – Орел: ОрелГТУ, 2004. – 140 с.

26. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов. / А.И. Кравченко. – 5-е изд. − М.: Академический Проект: Трикста, 2005. − 560 с.

27. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение /Ю.Д. Красовский. − М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.

28. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.

29. Менеджмент: учеб. пособие / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. –239 с.

30. Мильнер, Б.З. Теория организаций/ Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.

31. Магомедалиева, О.В. Основы менеджмента: практикум / О.В. Магомедалиева.− Орел.: ОрелГТУ, 2007. − 140 с.

32. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие / С.П. Мясоедов. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008. – 256 с.

33. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: [пер. с англ.] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 400 с.

34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Ф. Вильямс», 2007. – 489 с.

35. Пригожин, А.И. Методы развития организаций/ А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

36. Рогожин, С.В. Теория организации: учебное пособие /С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд., стереотип. – М.: Экзамен, 2004. − 320 с.

37. Сапрыкина, А. Е. Конспект лекций по дисциплине «История развития менеджмента» / А.Е. Сапрыкина. − Орел: ОрелГТУ, 2010.

38. Семенова, И.Н. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 199 с.

39. Скопылатов, И.А. Организационное поведение: учебник / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Издательство Смольного университета, 2003. − 292 с.

40. Смирнов, Э.А. Теория организации: учебное пособие/ Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 248 с.

41. Тронина, И.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие /И.А. Тронина, Г.И. Татенко. – Орел: ОрелГТУ, 2010. – 230 с.

42. Хайниш, С.В. Эффективность организационных систем. Из опыта управленческого консультирования / С.В. Хайниш. – М.: МНИИПУ, 1997. – 121 с.

43. Bales, R.F. The equilibrium problem in small groups. In A.P. Hare, E.F.Borgatta, & R.F.Bales, Small groups. − New York: Knopf, 1965.

44. Bales, R.F., & Slater, P.E. Role differentiation in small decision-making groups. In T.Parsons & R.F. Bales (Eds.), Family, socialization, and interaction process. − New York: Free Press, 1955.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Временной потенциал руководителя

Таблица А.2

Оценочный бланк (часть 1)

Вопросы анкеты	Баллы									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Я ориентирован(а) на избежание неудач										
2. Мне не хватает рабочего времени										
3. События тянут меня назад										
4. Ощущаю неустойчивость перспективы во времени: нет заделов на будущее										
5. Ничего не успеваю сделать качественно										
6. Ощущаю неритмичное течение рабочего времени										
7. Ощущаю медленный темп рабочего времени										
8. Мое рабочее время насыщено неинтересными событиями										
9. Воспринимаю рабочее время в качестве дезорганизатора событий (сроки выбивают из колеи)										
10. Ощущаю потребность замедлить ход событий										
11. Воспринимаю время как круговорот одних и тех же событий (круговое время)										
12. Ощущаю растянутость времени										
13. Время заставляет меня распыляться на решение мелких дел										
14. Неэкономно трачу свое рабочее время										
15. Я все делаю в последний момент										
16. У меня не остается времени на самообразование										
17. Я переживаю время как давление «сверху»										
18. Я не нахожу времени для себя и других										
19. Мне жаль тратить рабочее время на отработку «обратных связей» с сотрудниками и на «стыках» с другими подразделениями										
20. Сэкономленное время не считаю главной ценностью в перестройке своей работы										
21. Не могу предугадать, какое событие со мной произойдет; не обладаю чувством времени										
22. Я не могу нести ответственности за события собственной жизни										
23. Я никогда не укладываюсь в срок, так как другие подводят меня										
24. Я всегда с трудом оцениваю последствия своих решений во времени										
25. Переживаю время как разорванность событий в моей системе управления										
26. Считаю свое время безвозвратно утраченным										
27. Для меня самые лучшие годы – те, которые уже прожиты										
28. Не ощущаю цену времени										
29. Время, которое я теряю, можно наверстать										
30. Не чувствую себя моложе своих лет										

Таблица А.2

Оценочный бланк (часть 2)

Вопросы анкеты	Баллы									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Я ориентирован(а) на достижение успехов										
2. Мне хватает рабочего времени										
3. События зовут меня вперед										
4. Ощущаю устойчивость перспектив во времени: есть заделы на будущее										
5. Все успеваю сделать качественно										
6. Ощущаю ритмичное течение рабочего времени (плавность переходов)										
7. Ощущаю быстрый темп рабочего времени										
8. Мое рабочее время насыщено интересными событиями										
9. Воспринимаю рабочее время в качестве организатора событий (сроки дисциплинируют)										
10. Ощущаю потребность ускорить ход событий										
11. Воспринимаю время как линейное движение к будущему (линейное время)										
12. Ощущаю сжатость времени										
13. Время заставляет меня решать сверхзадачи										
14. Экономно трачу свое рабочее время: в единицу времени делаю много полезной работы										
15. Я все планирую во времени										
16. У меня остается время на самообразование										
17. Я переживаю время как возможность свободы маневра										
18. Я нахожу время для себя и других										
19. Не жалею времени на отработку «обратных связей» с сотрудниками и на «стыках» с другими подразделениями										
20. Сэкономленное время считаю главной ценностью в перестройке своей работы										
21. Предугадываю, какое событие произойдет; обладаю чувством времени										
22. Я несу ответственность за события собственной жизни; сам(а) творю свое будущее										
23. Я всегда укладываюсь в сроки, стремлюсь быть обязательным(ой)										
24. Я всегда трезво оцениваю последствия своих решений во времени										
25. Переживаю время как синхронность организуемых событий в моей системе управления										
26. Считаю, что у меня еще все впереди										
27. Для меня самые лучшие годы – те, которые еще не прожиты										
28. Ощущаю цену времени										
29. Время, которое я теряю, невосполнимо										
30. Чувствую себя моложе своих лет										

Учебное издание

Измалкова Светлана Александровна
Кононова Елена Евгеньевна
Магомедалиева Ольга Вячеславовна
Тронина Ирина Алексеевна
Татенко Галина Ивановна

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ)

Учебное пособие

Редактор Т.Д. Васильева
Технический редактор Т.П. Прокудина

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс»

Подписано к печати 14.11.2013 г. Формат 60х84 1/16.
Усл. печ. л. 31,0. Тираж 100 экз.
Заказ №_____

Отпечатано с готового оригинал-макета
на полиграфической базе ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК»,
302030, г. Орел, ул. Московская, 65.