

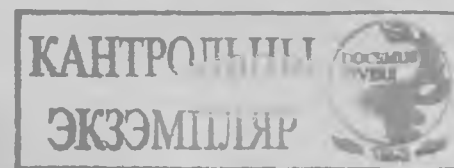
К 12

Н. И. КАБУШКИН

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рекомендовано Министерством общего  
и профессионального образования Российской  
Федерации в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по экономическим специальностям*

*5-е издание, стереотипное*



Минск  
«НОВОЕ ЗНАНИЕ»  
2002



УДК 338.242(075.8)

ББК 65.050я73

К12

*Р е ц е н з е н т ы:*

кафедра управления сельскохозяйственным производством  
Белорусского аграрного технического университета  
(зав. кафедрой — доктор экономических наук, профессор *Л.А. Воробьев*),  
доктор экономических наук, академик *В.Н. Шимов*

**Кабушкин Н.И.**

К12 Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — 5-е изд., стереотип. — Мн.: Новое знание, 2002. — 336 с.

ISBN 985-6516-78-1.

Раскрыты элементы организации, структура, функции, методы и стиль управления. Особое внимание уделено вопросам организации труда менеджера и управления персоналом, принятия управленческих решений, разрешения конфликтов, а также общения и ведения деловых переговоров. В сжатой и доступной форме изложены основные вопросы учебного курса по менеджменту.

Для студентов высших учебных заведений. Может быть использовано слушателями ИПК и практическими работниками учебной программы по менеджменту.

УДК 338.242(075.8)

ББК 65.050я73

Учебное издание

Кабушкин Николай Иванович

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Учебное пособие*

Редактор *Р.В. Михновец*

Корректор *Н.Б. Гулиш*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 22.07.2002. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Бумага газетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,64.

Уч.-изд. л. 17,4. Доп. тираж 10 100 экз. Зак. 1625.

Общество с ограниченной ответственностью «Новое знание».

ЛВ № 310 от 14.08.2001. Минск, ул. Академическая, д. 28, к. 112.

Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.

Телефон/факс: (10-375-17) 211-10-33, 284-03-23.

Москва, ул. Маросейка, д. 10/1.

Телефон (095) 921-67-21.

E-mail: [nk@wnk.biz](mailto:nk@wnk.biz)

<http://wnk.biz>

Республиканское унитарное предприятие  
«Издательство «Белорусский Дом печати».  
220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79

© Кабушкин Н.И., 1998

© Кабушкин Н.И., 1999, с изменениями

© Оформление. ООО «Новое знание», 1999

ISBN 985-6516-78-1

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально изменяют подходы к образованию в целом и методике подготовки экономистов-менеджеров в частности. В учебный план включен целый ряд новых дисциплин, формирующих менеджера высшей квалификации, способного работать в новой социально-экономической среде. Важное место в такой подготовке, как показывает мировой опыт, занимает постижение науки и искусства менеджмента.

Учебник написан в соответствии с типовой учебной программой курса "Основы менеджмента" для высших учебных заведений, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь.

И учителям и ученикам необходимо осознать значимость науки "Менеджмент" в рыночной экономике. Автор считает, что учиться управлять никогда не поздно и нужно это делать системно в процессе всей трудовой деятельности. Изучение "Основ менеджмента" является начальным этапом такой системы образования. Это – базовый курс менеджмента.

"Менеджмент" (*manage* – управлять) – слово английского происхождения. Трактовок менеджмента существует великое множество. И это оправданно, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т.п.).

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

В учебнике термины "управление" и "менеджмент" являются синонимами. В классическом же представлении термин "управление" шире термина "менеджмент", так как применяется к различным видам человеческой деятельности, например управление автомобилем и иными более сложными техническими системами.

Термин "менеджмент" означает управление социально-экономическими процессами на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью и личностью, персоналом.

Кто же такой менеджер? Менеджер обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. Следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек независимо от данных ему природой психофизических характеристик. Однако существуют профессии, для которых помимо профессиональных знаний обязательно наличие совокупности психофизиологических свойств. К таким профессиям относится и профессия менеджера. Т.е. управленческая работа принадлежит к числу видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной, а при отсутствии таковых – профессионально непригодной к работе в должности менеджера.

Менеджер – это человек, субъект управления, работающий в некоторой организации, профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист-бухгалтер, занимающийся управленческой деятельностью.

Менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками, может только менеджер, а все другие специалисты выполняют конкретные задачи, но только не задачи руководителя (например, врач, бухгалтер, продавец, юрист и т.д.).

Менеджер – это человек, прошедший большую специальную подготовку и добывающий результатов посредством других людей. Это признанный лидер любого коллектива. Сле-

довательно, менеджер – это профессия, которой нужно специально учиться.

Менеджментом стало овладевать все большее количество людей. И это не случайно, поскольку появилось великое множество предприятий различных форм собственности, которыми нужно управлять.

Во втором издании книги учтены многие предложения и пожелания, высказанные коллегами и читателями. В частности, в первую главу введен новый параграф "Развитие менеджмента в России". Расширенно толкуются функции и принципы менеджмента, вопросы самоуправления в рыночной экономике. Существенные изменения внесены в главу "Управление персоналом". Вместо главы "Организация труда менеджера" вводится глава "Управление трудовыми процессами". Внесены и другие новые аспекты менеджмента.

В учебнике "Основы менеджмента" дается система научных знаний, которая составляет теоретическую основу управления, обеспечивает практику менеджмента научными рекомендациями.

Основная задача учебника состоит в том, чтобы дать основополагающие представления об организациях различных типов и наметить общие направления эффективного управления ими. С учетом того, что "Основы менеджмента" изучаются в вузе на этапе общеобразовательной подготовки экономистов-менеджеров, основные проблемы управления организацией излагаются в упрощенном виде, в наиболее доступной для начинающих изучение курса форме. Такой подход к построению учебника принят автором в связи с тем, что основные положения менеджмента будут в дальнейшем детализированы и конкретизированы в специальных курсах, применительно к будущей сфере приложения труда в соответствии с получаемой квалификацией (этап специальной подготовки студентов IV и V курсов).



## ГЛАВА 1

# РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные этапы развития менеджмента

Основные школы управления

школа научного управления

административная школа

школа человеческих отношений

количественная школа

системный и ситуационный подходы к управлению

Развитие менеджмента в России

### 1.1. Основные этапы развития менеджмента

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

*политической* – необходимость установления и поддержания порядка в группах;

*экономической* – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов,

*оборонительной* – защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды – это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов

**I период – древний период.** Наиболее длительным был первый период развития управления – начиная с 9–7 тыс. лет до н.э. примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупницам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9–7 тысячелетии до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 – 2800 гг. до н.э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был *Сократ* (470–399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

*Платон* (428–348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

*Александр Македонский* (356–323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет



в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки – менеджмента.

**II период – индустриальный период (1776–1890).** Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит *А. Смиту*. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение *Р. Оуэна*. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик *Ч. Беббидж* разработал проект "аналитической машины" – прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

**III период – период систематизации (1856–1960).** Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей

означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников – обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

## 1.2. Основные школы управления

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны *классической школой*.

Первых менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п.

Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент – это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.

Результаты этих исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что *концепция черт характеров* просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент?

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856–1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию *школы научного управления*.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "Управление фабрикой" (1903)

и "Принципы научного менеджмента" (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он как основатель школы "научного управления" разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф. Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

Становление науки об управлении также связывается с именами Ф. и Л. Джилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, — "научного менеджмента", "классическая", "традиционная".

Разновидностью классической школы управления является *"административная школа"*. Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841–1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

На базе учения А. Файоля в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой

представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления.

Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования" (отсюда и название "административная школа"). Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда, авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей "административной школы" можно выделить М. Блूमфилда, разработавшего концепцию "менеджмент персонала", или управление рабочей силой (1917), и М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации

Основная черта "*классической школы*" (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления

"Классическая школа" — один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли.

Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовавшийся появлением "*школы человеческих отношений*" (поведенческой школы), был сделан на рубеже 30-х гг. В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в

процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из "классических" менеджеров. Они понимали, что, сосредоточив внимание на рабочем, смогут лучше стимулировать его труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

Р. Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей. Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих — это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда.

В результате движение "человеческих отношений" стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении "человеческих отношений" делался на заботе о людях, а в движении научного управления — на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Из других ученых этого направления можно выделить М.П. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы "человеческих отношений" был сделан в 40–60-е гг., когда учеными-бихевиористами

(от англ. *behaviour* – поведение) было разработано несколько теорий мотивации

Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

- 1) физиологические;
- 2) в безопасности своего существования;
- 3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);
- 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);
- 5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Не менее популярно в школе "человеческих отношений" и учение Д. Макгрегора (1960). В основе его теории ( $X$  и  $Y$ ) лежат следующие характеристики работников:

теория  $X$  – средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

теория  $Y$  – люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Р.Блейком в виде управленческой решетки ГРИД.

**IV период – информационный период (1960 г. по настоящее время).** Более поздние теории управления разработаны в основном представителями *количественной школы*, часто называемой *управленческой*. Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг.

начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. появилась идея *открытой системы*. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии,

информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках *ситуационного подхода*. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

### **1.3. Развитие менеджмента в России**

**Развитие менеджмента в XVII в.** Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.



В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А. Л. Ордин-Нащокин (1605–1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А. Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского менеджмента составляют *петровские реформы по совершенствованию управления экономикой*. Круг управленческих действий Петра I весьма широк – от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Детализируя и конкретизируя управленческие аспекты периода правления Петра I, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;

- содействие развитию сельского хозяйства;

- укрепление финансовой системы;

- активизация развития внешней и внутренней торговли

Законодательные акты Петра I – указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением – регулировали различные сферы деятельности государства, по сути это был государственный менеджмент.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И. Т. Посошкова (1652–1726). К оригинальным идеям И. Т. Посошкова следует отнести разделение богатства на вещественное и невестественное. Под первым он подразумевал богатство государства (казны) и народа, под вторым – эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И. Т. Посошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

**Развитие управленческой мысли в XVIII в.** Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой как на макро-, так и на микроуров-

не. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волюнского (1689–1740). Последовательным идеологом крепостничества был В.Н. Татищев (1686–1750). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано "Учреждение для управления губерний Российской империи".

**Особенности управления экономикой России в XIX в.** К началу XIX в. невозможность управления Государством Российским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью.

Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента в России сыграл М.М. Сперанский (1772–1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти М.М. Сперанский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную. Т.е. законодательные вопросы должны были находиться в ведении Государственной Думы, суда – в ведении Сената, управления государством – в ведении министерств, ответственных перед Думой.

В 1864 г. Александр II утвердил "Положение о губернских и уездных земских учреждениях", которым утверждалось всеобщее самоуправление.

**Развитие менеджмента в XX в.** В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством

таких личностей, как С.Ю. Витте (1849–1915) и А.С. Столыпин (1862–1911).

Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу ее автора на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро- и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие:

- введение рабочего контроля;
- создание Высшего совета народного хозяйства;
- образование местных органов экономического управления.

Период "военного коммунизма" характеризуется директивно-командными методами управления сверху донизу. В период новой экономической политики с позиций управления выделялось три уровня – высший, средний и низший

Таким образом, история менеджмента — это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих.

### Вопросы для повторения

1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
2. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
3. В чем особенность управления второго (индустриального) периода в развитии менеджмента?
4. Определите различия между периодами и выделите особенности третьего периода развития менеджмента.
5. В чем суть школы научного управления?
6. В чем заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки?
7. Выявите отличия "административной школы" управления от научной.
8. Раскройте суть школы "человеческих отношений".
9. Назовите особенности развития менеджмента в четвертом, информационном, периоде.
10. Обсудите методологию системного и ситуационного подходов.
11. Охарактеризуйте особенности развития менеджмента в России.

## Литература

1. Белоусов Р.А. Основные этапы развития и практики управления. М., 1981.
2. Бобышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. М., 1985.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
4. Питерс Т., Уотерлин Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
5. История менеджмента: Учеб. пособие /Под ред. Д.В. Валового. М., 1997.

## ГЛАВА 2

# ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Понятие организации

Формальная и неформальная организация

Горизонтальное и вертикальное разделение труда

Сущность управленческой деятельности

Уровни управления

Субъект и объект управления

### 2.1. Понятие организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда "менеджмент" как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово "организация" стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под "организацией" следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования

Из всего многообразия определений понятия "организация" можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

### 3 Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям (рис. 2.1):

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы,

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

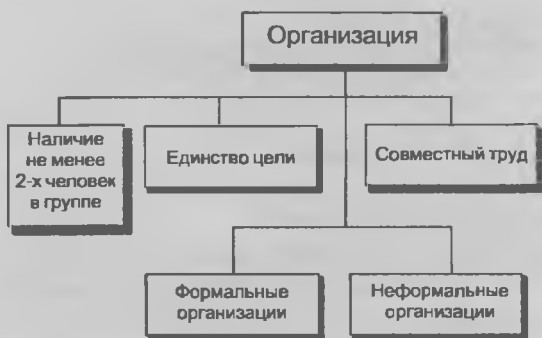


Рис. 2.1. Элементы организаций

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Концепция жизненного цикла организации.** "Жизнь" организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. На рис. 2.2 представлено пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

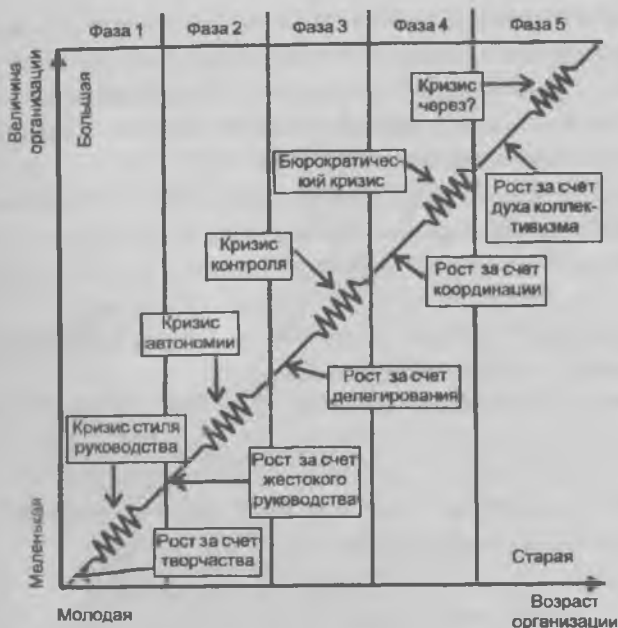


Рис. 2.2. Основные фазы жизни организации [2. С.296]

**Фаза 1** – рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

**Фаза 2** – детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват своей части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

**Фаза 3** – зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство), основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

**Фаза 4** – старение организации. По сути это высшая степень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных" позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

**Фаза 5** – возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост – за счет коллективизма; главная задача – омолаживание; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.

**Общие характеристики организаций.** Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Общие характеристики организации

1. *Ресурсы.* Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

2. *Зависимость от внешней и внутренней среды.* Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне



зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней (рис.2.4, 2.5) среды организации.



Рис. 2.4. Факторы внешней среды организации

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

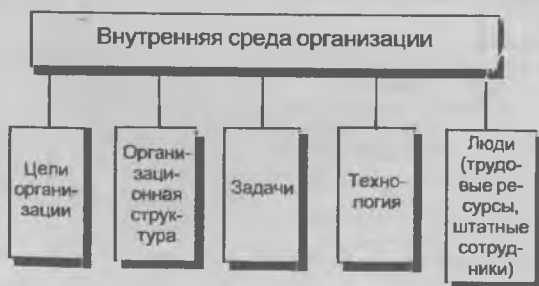


Рис 2.5. Внутренняя среда организации

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура.

В связи с этим процесс управления организацией можно представить в виде схемы (рис. 2.6).

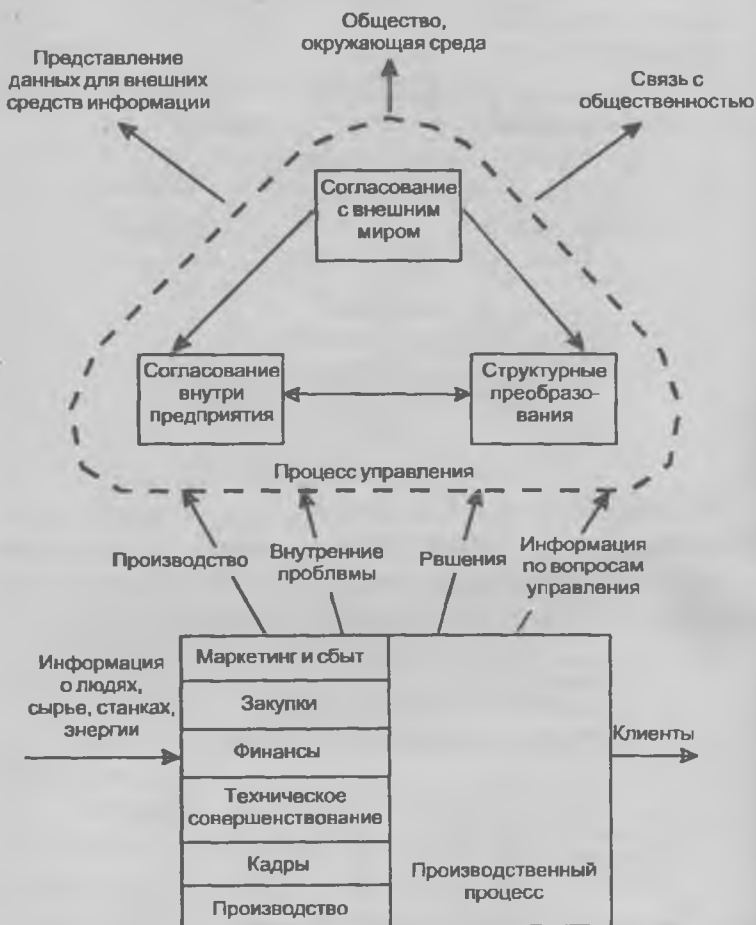


Рис. 2.6. Процесс управления организацией

**Цели организации.** Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

*Цели* – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют *сложными организациями*. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми. Процесс претворения целей в жизнь организации представлен на рис. 2.7.

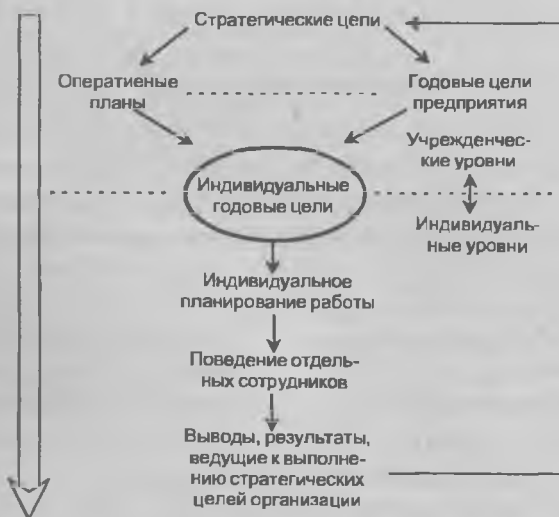


Рис. 2.7. Процесс претворения целей в жизнь организации

На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива (рис. 2.8).

Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в

результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться.

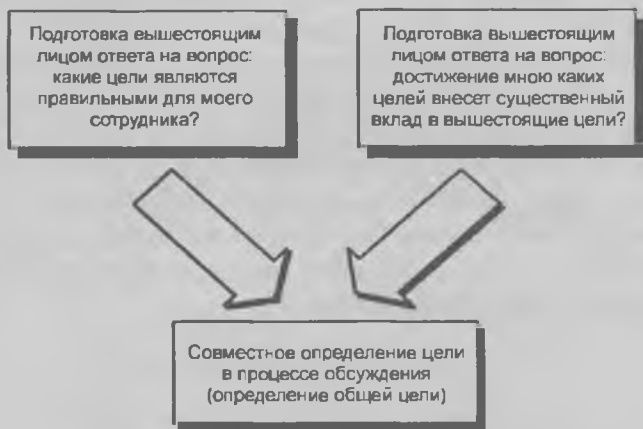


Рис. 2.8. Методика совместного определения целей организации

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

**Задача** – это предписанная работа или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис. 2.9).

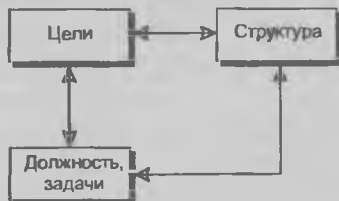


Рис. 2.9. Взаимосвязь должностей, структуры и целей

**Технология** – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей

**Люди (трудовые ресурсы).** Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное. Взаимосвязь внутренних элементов организации – целей, структуры, задач, технологии и людей – показана на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Взаимосвязь внутренних элементов организации

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в практике управления определенную роль играют и неформальные организации.

## 2.2. Формальная и неформальная организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику первой организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис.2.12

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными группами*.

Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами. законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

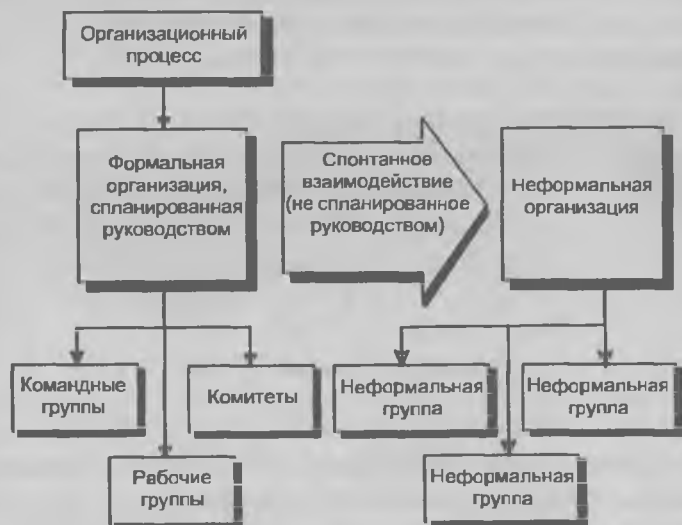


Рис. 2.12. Механизм образования формальных и неформальных организаций

**Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели), признается *неформальной группой (организацией)*.**

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно "вырастают" из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. И, когда задействовано большое количество людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый "тайный" телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (*неформальная коммуникация*)

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, — это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены "на колени" несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

Несанкционированное установление производственных норм — это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может

работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Когда у менеджера возникает базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Для начала менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их деятельности лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из чувства рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной организации.

**Таким образом, неформальная организация людей может работать на Вас или против Вас. Как заставить ее работать на Вас?**

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь своих целей.

В-третьих, выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций.

В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие вступать людей в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) *чувство принадлежности*. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формаль-



ных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) *взаимопомощь*. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь србатывает принцип "не создавай проблемы начальству"), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) *защита*. Люди всегда знали, что сила – в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) *симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

**Характеристики неформальных организаций.** Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) *социальный контроль*. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) *сопротивление переменам*. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут не-

сти в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) *неформальные лидеры*. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма "Коргинг гласс" (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками, фирма "МММ" (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

### **2.3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда**

**Горизонтальное разделение труда.** Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько

полно и глубоко учтена квалификация, будет зависеть эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей

*Горизонтальное разделение труда* — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

*Функциональное разделение труда* находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения

*Разделение труда по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур, например специализация продавцов на продаже одного какого-либо товара; осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины и т.п.

*Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов

*Вертикальное разделение труда* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязан-

ности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это прежде всего обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

*общее руководство* – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

*технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

*экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

*оперативное управление* – составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

*управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. *Первая* – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. *Вторая*, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих

действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

## 2.4. Сущность управленческой деятельности

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей. Принцип действия процесса управления в организации представлен на рис. 2.13.

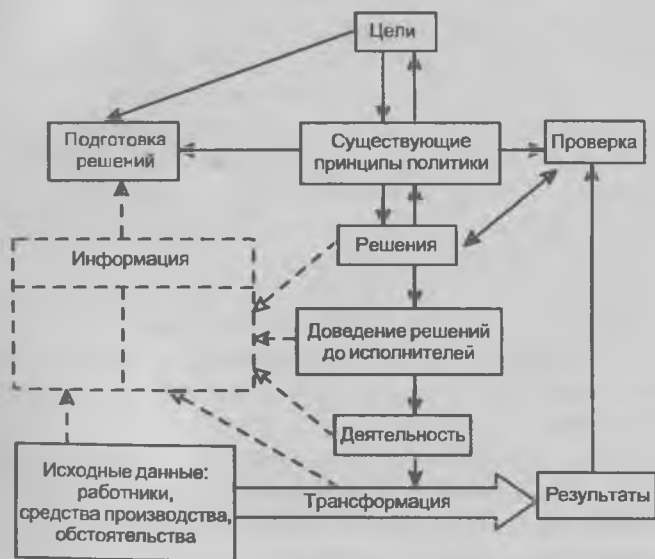


Рис. 2.13. Принцип действия процесса управления в организации: сплошная линия – влияние (ход процесса), штриховая – поступление информации

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.

Т.е. управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом

Можно выделить специфические особенности управленческого труда:

1) умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности:

организационно-административная и воспитательная работа (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения),

аналитическая и конструктивная работы (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

информационно-техническая работа (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции),

2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц);

3) предмет труда – информация;

4) средства труда – организационная и вычислительная техника;

5) результат труда – управленческие решения.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

*Труд руководителей* представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

*Специалисты* выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

*Вспомогательный персонал* (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку руководители могут быть высшего, среднего и низшего уровней.

## 2.5. Уровни управления

Несмотря на то что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления (рис 2.14).



Рис. 2.14. Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

*Высший уровень управления организацией* может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

*Руководители среднего уровня управления* обеспечивают реализацию политики функционирования организации, раз-

работанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

*Низший уровень управления* представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Соотношение затрат времени на выполнение основных функций менеджмента различается по уровням управления (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Соотношение затрат времени по уровням и функциям управления

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10 % общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50; на низшем — около 70 %) (рис. 2.16).



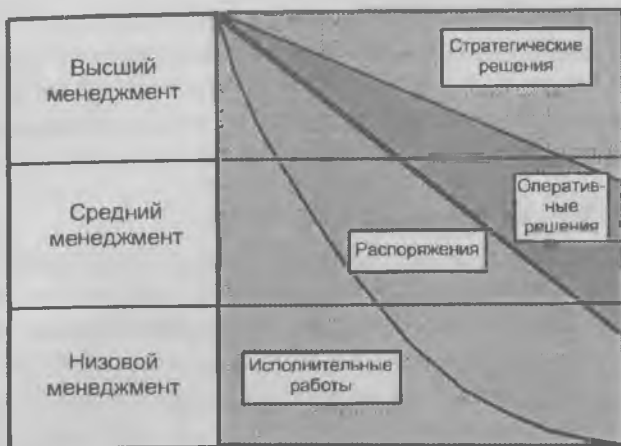


Рис. 2.16. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис.2.17). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности.

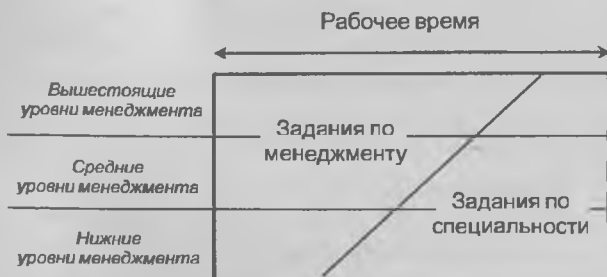


Рис. 2.17. Распределение рабочего времени по менеджменту и по специальности

Как видно из рис. 2.17, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту возрастает.

Приведенная классификация уровней имеет самый общий вид. В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

## 2.6. Объект и субъект управления

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: *управляемой* и *управляющей*. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Таким образом, *под объектом управления* следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. *Субъект управления* – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления\*.

К примеру, в универмаге управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой – отделы (секции). В отделе (секции) в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим отделом (секцией), а управляемой – продавцы. В то же время администрация (директор) универмага трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую тогда, когда выполняет приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (управления торговли либо министерства торговли).

Таким образом, субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти. Объекты, на которые воздействует государство посредством законов и судебных решений, классифицируются по нескольким признакам:

*по уровню решаемых задач* – экономика республики в целом, отрасли, региона, фирмы;

---

\* Кроме высшего органа государственного управления, Верховного Совета республики, Государственной Думы и др.

*по видам регулируемой деятельности* – доходы, капиталовложения, личное потребление, цены, различные рынки и т.п.;

*по адресату воздействия* – частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и др.

### **Задания**

1. Приведите примеры, подтверждающие утверждение о том, что менеджмент – это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.

2. Попытайтесь сделать анализ жизненного цикла известной Вам организации.

3. Выявите в своей организации (студенческой группе либо ином трудовом коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения. Разработайте сценарий, по которому неформальная организация будет работать на менеджера формальной организации.

### **Вопросы для повторения**

1. Что включает в себя понятие "менеджмент" и почему необходимо управление?

2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.

3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.

4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления).

5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

6. Опишите параметры внутренней среды организации.

7. В чем суть неформальной организации?

8. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации? Если "да", то раскройте механизм такого воздействия.

9. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

10. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

11. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трем уровням управления.

12. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

### **Литература**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

2. Gribbin J. Leadership Strategies for organisativeness. N.Y., 1981. P. 296

3. Бобрышев Д.Н. Основные категории управления. М., 1987.
4. Вершигора Е.Е., Ким С.А. и др. Основы управления. Мн., 1985.
5. Волков А.Г., Куликовская С.Г. Основы управления предприятием. Воронеж, 1992.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства руководства. М., 1993.
7. Ермолович Л.П. Теоретические основы менеджмента. Мн., 1992.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992.
9. Минаев Э.С. и др. Основы теории менеджмента. М., 1993.
10. Ширенбек Х. Основы микроэкономики. Мюнхен; Вена: Р.Ольденбургерлаг, 1989.
11. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.М.Румянцевой. М., 1996.
12. Практическое руководство по менеджменту. Мн., 1998.
13. Кнорринг В.И. Искусство управления. Учеб. М., 1997.

## ГЛАВА 3

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Структура и формы организации

Типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная

Проектирование организационных структур

### 3.1. Структура и формы организаций

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под *организационной структурой управления* необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Типовая пирамидальная структура управления организацией

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей ее акций)

Переход к рынку привел к образованию ряда новых организаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендные. С их появлением централизованное управление приобрело ограниченный характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления.

Мировая практика показала, что в рыночной экономике наиболее жизнеспособны организации, работающие на основе широкого привлечения заемного капитала. В связи с этим появились такие формы организаций, как *общества с ограниченной ответственностью*. Они создаются юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

*Совместные предприятия* создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

*Акционерное общество* – организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

*Холдинговые компании* – держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышлен-

ленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Существуют и другие формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

### 3.2. Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

**Линейная организационная структура управления** (рис.3.2). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности в линейной структуре управления имеет вид треугольника (см рис 3.2).

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав.секцией, начальник



отдела, директор магазина; или мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия) В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой – начальник "моего" начальника. Схематически линейная структура управления может быть представлена в виде рис. 3.3.

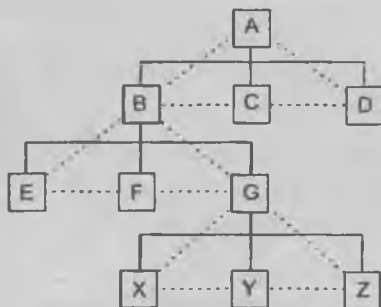


Рис. 3.2. Схема линейной структуры управления по принципу "результат – треугольник"



Рис. 3.3. Схема линейной организационной структуры управления

Как видно из рис. 3.3, в линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

**Функциональная организационная структура управления организацией** (рис. 3.4). Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений,

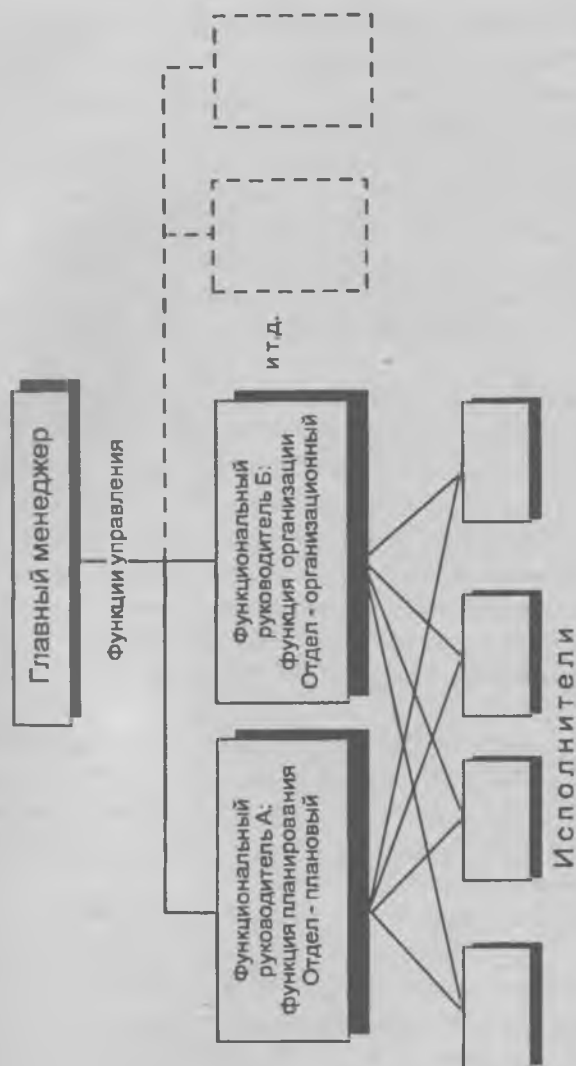


Рис. 3.4. Схема функциональной организационной структуры управления

специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рис. 3.4, вместо универсальных менеджеров (см. рис. 3.3), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.2).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

**Линейно-функциональная (штабная) структура управления** (рис.3.5). При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций</li> <li>2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов</li> <li>3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов</li> <li>4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций</li> <li>5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений</li> <li>2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами</li> <li>3) появление тенденций чрезмерной централизации</li> <li>4) длительная процедура принятия решения</li> <li>5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения</li> </ol>

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

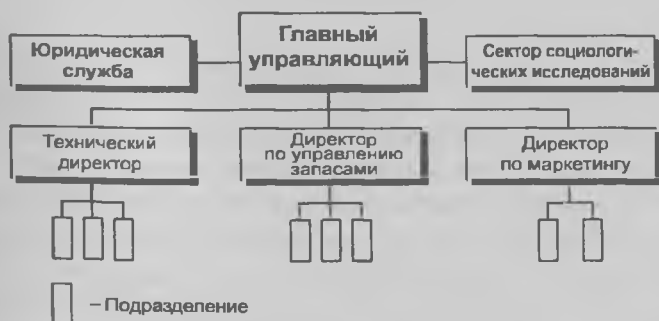


Рис. 3.5. Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 3.5).

Преимущества	Недостатки
<p>1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников</p> <p>2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем</p> <p>3) возможность привлечения консультантов и экспертов</p>	<p>1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями</p> <p>2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации</p> <p>3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации</p>

**Матричная организационная структура управления** (рис. 3.6). Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами)

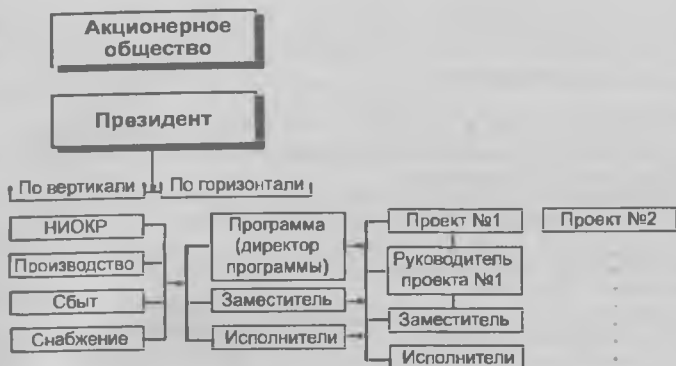


Рис. 3.6. Схема матричной структуры управления

Как видно из рис. 3.6, в установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.4).

Преимущества	Недостатки
<p>1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации</p> <p>2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами</p> <p>3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности</p> <p>4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства</p> <p>5) усиление контроля за отдельными задачами проекта</p> <p>6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий</p> <p>7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов</p>	<p>1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение</p> <p>2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ</p> <p>3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям</p> <p>4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе</p>

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

### 3.3. Проектирование организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача



создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

- 1) анализ оргструктур;
- 2) проектирование;
- 3) оценка эффективности

**Первый этап – анализ оргструктур** Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации. Т.е. определяют, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

*принципы управления* – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? каковы их последствия? какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

*аппарат управления* – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

*функции управления* – усиление стратегического планирования (корректировка "бизнес-плана"), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.

*Хозяйственная деятельность* – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить "узкие" места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

**Второй этап – проектирование оргструктур.** Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

1) *аналогий* – предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;

2) *экспертный* – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры;

3) *структуризации целей* – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) *организационного моделирования* – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В процессе проектирования оргструктур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления, уточнение состава и количества подразделений по уровням управления, численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки инфор-

мации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре

1. *Оптимальность*. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. *Оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. *Надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. *Экономичность*. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. *Гибкость*. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. *Устойчивость структуры управления*. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения оргструктур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Таким образом, в процессе проектирования оргструктур различают три стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению оргструктур); проектную (проектирование (моделирование) структуры управления), организационную (организация внедрения спроектированной оргструктуры).

**Третий этап – оценка эффективности оргструктур.** Степень совершенства оргструктур проявляется в быстроте действия системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

1) *коэффициент звенности:*

$$K_{зв} = \Pi_{зв \phi} / \Pi_{зв о} ,$$

где  $\Pi_{зв \phi}$  – количество звеньев существующей оргструктуры;  
 $\Pi_{зв о}$  – оптимальное количество звеньев оргструктуры;

## 2) коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т.к} = \Pi_{ир.ф} / \Pi ,$$

где  $\Pi_{ир.ф}$  – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности нашей организации;  $\Pi$  – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

## 3) коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_э = P_{п} / Z_y ,$$

где  $P_{п}$  – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления;  $Z_y$  – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления  $Э_u$  выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления  $Э_с$  к эффективности производства  $Э_п$ .  $Э_с$  исчисляется делением затрат на управление  $A_u$  на совокупную стоимость основных и оборотных фондов  $D$  и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов.  $Э_п$  определяется делением объема условно чистой продукции ( $B_{ч.п}$ ) на численность промышленно-производственного персонала  $Ст$  и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$Э_u = \frac{Э_с}{Э_п} = \frac{(A_u/D)}{(B_{ч.п}/Ст)}$$

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель  $K_{э.ф.у}$ :

$$K_{э.ф.у} = 1 - \frac{(Q_u/L_{ч.п})}{(F_{т.п}/E_{ф.п})}$$

где  $K_{э.ф.у}$  – коэффициент эффективности управления;  $Q_u$  – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;  $L_{ч.п}$  –

удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;  $F_T$  – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего);  $E_{\text{оф}}$  – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов)

Рассчитанные таким образом предложенные и другие параметры эффективности оргструктур могут быть сведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Наименование работ по проектированию оргструктур	Количество мероприятий	Результаты (показатели)			
		Затраты на выполнение мероприятий, млн руб.	Прирост прибыли от внедрения мероприятий, млн руб.	Относительное сокращение численности персонала	Рост производительности
1. Совершенствование оргструктуры и форм управления сокращение звенности укрупнение организации изменение состава структурных подразделений разделение и кооперация труда прочие направления 2. Совершенствование технического и информационного обеспечения 3. Совершенствование методов управления 4. Изменение функций управления и т.д.					

В конечном итоге вся работа по проектированию оргструктур управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

## Задания

1. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации. Опишите их.
2. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие штабными.
3. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.

## Вопросы для повторения

1. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
2. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
3. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?
4. В чем отличия, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
5. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
6. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
7. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
8. Дайте характеристику первого этапа проектирования оргструктуры управления (анализ оргструктур).
9. Опишите методы проектирования оргструктур управления (второй этап проектирования).
10. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
11. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.
12. В чем суть третьего этапа проектирования оргструктур? (Оценка эффективности оргструктур.)

## Литература

1. *Старобинский Л.М.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1984.
2. *Кабушкин Н.И.* Функциональная структура управления торговлей. Мн., 1990.
3. *Корольков И.И.* Организационная структура управления торговлей. Киев, 1990.
4. *Лагоша Б.А.* Методы и модели совершенствования организационных структур. М., 1988.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
6. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
7. Семенов Б.Д., Седегов Р.С. Организационные структуры капиталистического менеджмента. Гомель, 1993.
8. Смирнов С.В. Организация управления предприятием. М., 1993.
9. Воробьев Л.А. Основы управления производством: Учеб. пособие. Мн., 1997.
10. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учеб. М., 1998.
11. Фахутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту. М., 1997.



## ГЛАВА 4

### ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента  
Характеристика основных функций менеджмента:

планирование  
организация  
мотивация  
контроль

Принципы менеджмента

#### 4.1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента

Когда мы говорим о том, что организация (предприятие) функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия.

Большинство людей планирует свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций. Т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления

*Функции менеджмента* – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Как видно, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Т.е. для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо за-

ранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и совершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как несвязанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга. Например, информация, собранная посредством выполнения функции контроля, "говорит" менеджерам, как выполняются их планы (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивирования и организации). Иными словами, в системе управления все управленческие функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить "безоблачное" будущее своей организации, он постоянно должен осуществлять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. Если работа спланирована, то она должна быть и организована, а работники подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видно, все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление — это искусство создавать вещи посредством людей. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль (рис. 4.1).

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главной из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.



Рис. 4.1. Функции управления

## 4.2. Характеристика основных функций менеджмента

**Функция планирования.** По сути в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны. Что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням органи-

зации. Так, *стратегическое планирование* (высший уровень) — это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации, оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, т. е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим. Разница лишь в том, что если в организации, к примеру, три начальника различных подразделений, то каждый из них должен координировать или интегрировать свою деятельность с другими. И это должно быть отражено в плане. Поэтому их ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том, чтобы в основу планирования положить идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется *оперативным планированием*. Это — основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Однако никто в одиночку не устанавливает свои цели, не выбирает собственные пути их достижения. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным, или общим планом, или бизнес-планом* функционирования организации.

**Принципы и техника планирования.** Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того,

какими принципами (руководящими правилами) руководствуются при составлении планов.

1. *Полнота планирования* – при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. *Точность планирования* – при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3. *Ясность планирования* – цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4. *Непрерывность планирования* – это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. *Экономичность планирования* – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных – моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияющие на план.

Один из наиболее распространенных инструментов, который используется при планировании, – это бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием техники планирования – это анализ окупаемости. При помощи аналитических данных об окупаемости можно наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

В 60-е гг. широко применялась такая техника планирования, как оперативное исследование. Речь идет об использовании научной техники управления для анализа проблемы и оценки возможных решений. Сюда входят теория очередей, игр, имитационное моделирование. Применение той или иной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Предполагается, что информация должна поступать в каналы управления в достаточном объеме и в нужное время. Это самый ценный актив организации.

Названные модели, хотя и носят количественный характер, успешно применяются для решения качественных вопросов планирования.

Существует и другая техника планирования, однако следует иметь в виду, что все методы планирования имеют одну общую цель – помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее в развитии организации, поскольку в управленческой жизни постоянно присутствуют случайности и неопределенное развитие событий. Именно поэтому организации и разрабатывают долгосрочный план, в котором делаются попытки определить элементы решения альтернатив.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность – это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

**Функция организации.** В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное

задание из большого количества заданий и *какие* для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.), то функция организации ставит вопросы *кто* и *как* (т.е. кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация – это средство достижения целей организации.

Таким образом, *организация* – это вторая функция управления. Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1) организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

2) организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

**Функция мотивации.** Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Со времени промышленной революции наше общество стало все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство

цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного, его превращения в частичного сопредпринимателя. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Так уж он устроен. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду – высокими. Значит, мотивировать сотрудников – затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

**Современные теории мотивации.** Различные теории психологического и организационно-экономического направления можно разделить на две группы:

1) *содержательные теории мотивации*, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.);

2) *процессуальные теории мотивации* – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера–Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории).



То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, совершенно непригодно для других.

**Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей, по Маслоу.** Маслоу из всего разнообразия потребностей выделяет пять:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем,
- 3) социальные потребности (принадлежность к коллективу, поддержка в коллективе и т.д.),
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности самовыражения



*Рис. 4.2. Иерархия потребностей, по Маслоу*

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (рис. 4.2) Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

В итоге вывод: если Вы руководитель, то Вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

Теория Маслоу имеет свои недостатки. Видимо, четкой идеи ступенчатой иерархической структуры потребностей, по Маслоу, не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений. Разные люди любят разные вещи.

**Теория потребностей Мак-Клелланда.** Данная теория основной упор делает на потребности высших уровней, согласно с чем выделяются три типа потребности: власть, успех и причастность.

*Потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а скорее потребность к проявлению своего влияния.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

*Потребность в причастности* схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т.п.

**Двухфакторная теория Герцберга.** Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов (рис. 4.3):

*гигиены* – политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой,

*мотивации* – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста

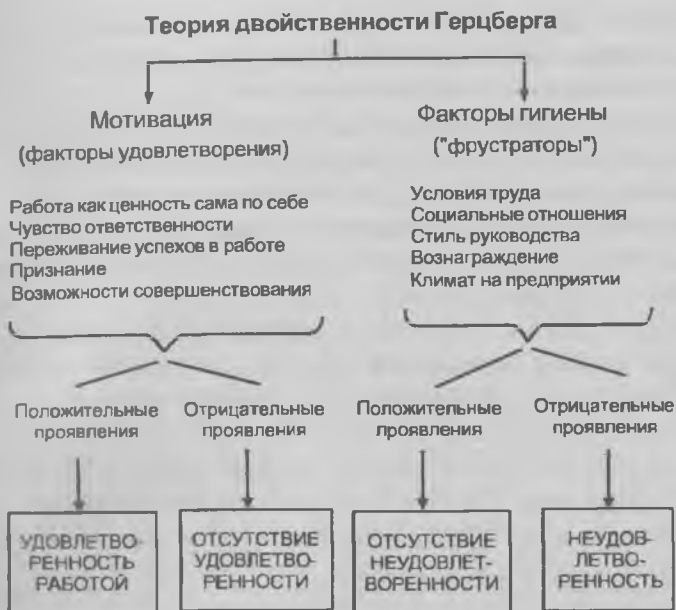


Рис. 4.3. Двухфакторная модель мотивации Герцберга

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

**Процессуальные теории мотивации.** В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает

важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ теория справедливости. Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Здесь играет роль чувство личного "Я".

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера–Лоулера), т.е. в их модели (рис. 4.4) 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. Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3)\*, способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутренние (7а – чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (7б – похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

*во-первых*, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют какую-то личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Данная окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

---

\* Цифры в скобках соответствуют цифрам на рис. 4.4.

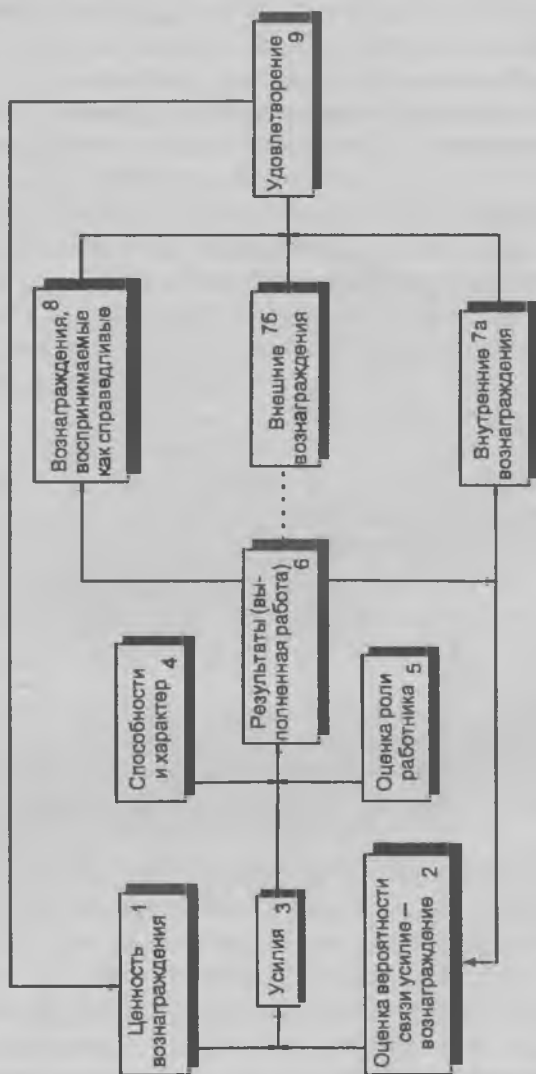


Рис. 4.4. Модель Портера—Лоупера

во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

в-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей(эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

**Функция контроля.** Итак, составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления, – это контроль.

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, "командованием", "поймать", "уличить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.

Понятие "контроль" (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия "контролирование". Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера – управление.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

В самом общем виде *контроль* можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаванию приказов сотрудникам, и большее – к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Слово "контроль" первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением пользуется некоторая часть управляющих и теоретики бизнеса.

Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами)

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля (рис. 4.5).



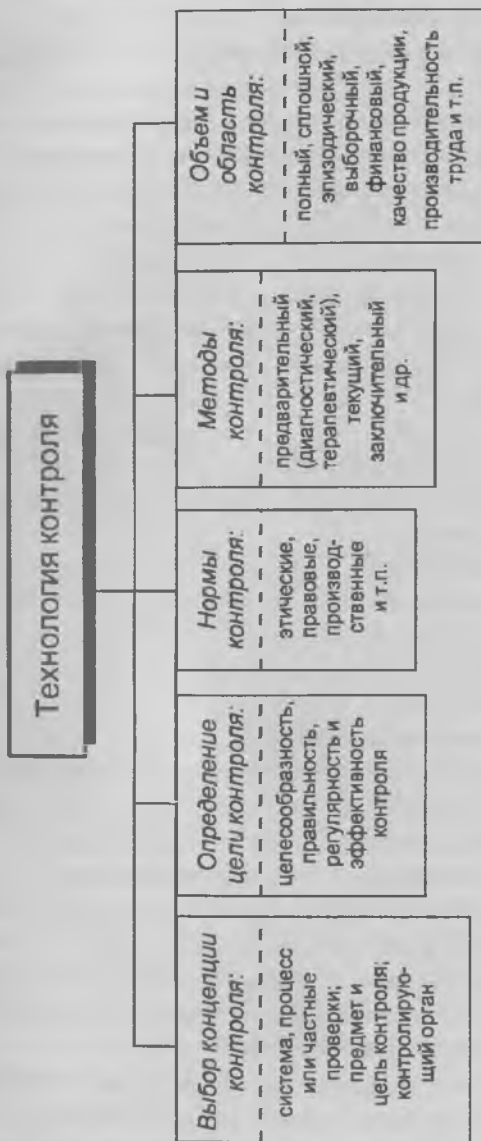


Рис. 4.5. Технология контроля

Какую бы технологию контроля мы ни применяли, окончательная его цель состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии (рис.4.6):

1) *эффективность контроля* – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

2) *эффект влияния на людей* – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

3) *выполнение задач контроля* – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

4) *определение границ контроля* – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

Различают следующие виды контроля.

1. *Предварительный контроль*. Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных

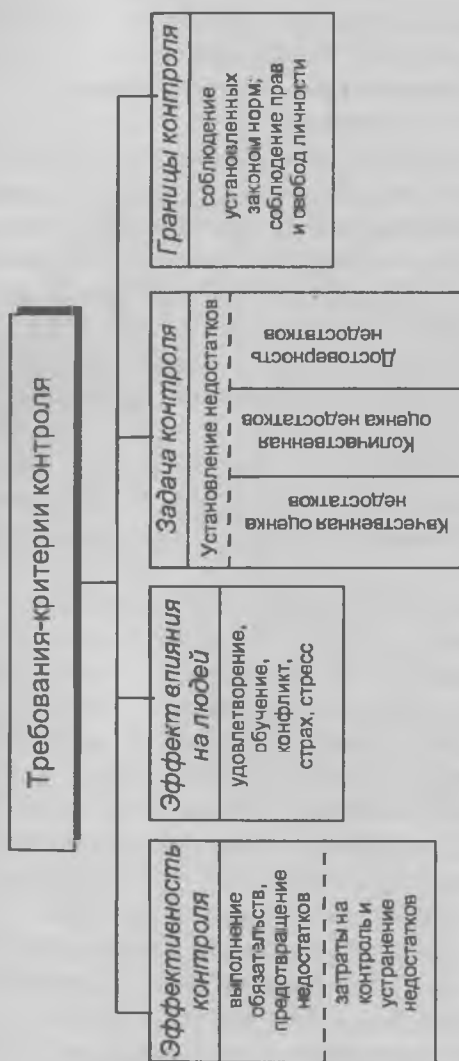


Рис 4 6. Требования-критерии контроля

знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**2. Текущий контроль.** Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он – прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

**3. Заключительный контроль.** Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа

1. Этап А – установление стандартов (рис. 4.7).

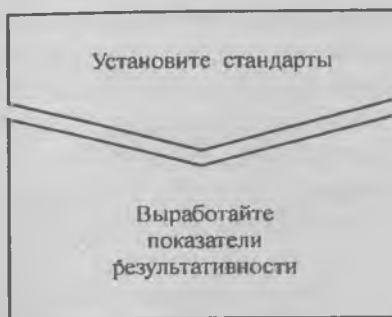


Рис. 4.7

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Данные цели явным образом "вырастают" из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

2. Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами (рис. 4.8).

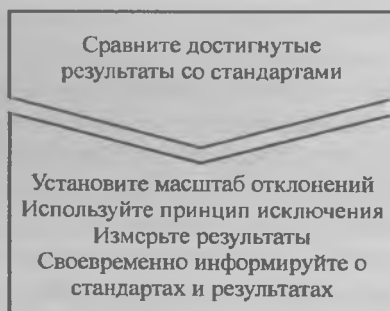


Рис. 4.8

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Эта деятельность наиболее заметна и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3 Этап В – принятие необходимых корректирующих действий (рис. 4 9)

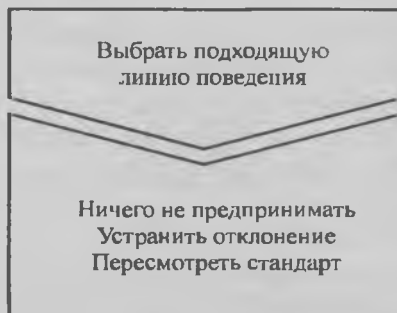


Рис. 4.9

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

понимают ли сотрудники цели организации?

спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция подвижна другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня (линейные менеджеры) больше

заняты подбором кадров, организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

### 4.3. Принципы менеджмента

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления. То есть управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют "линию" поведения менеджера.

Таким образом, *принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.*

Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Наиболее полное их толкование дается Г. Кунцем и С. О'Доннелом в книге "Принципы управления: анализ управленческих функций" (шестое издание переведено в 1981 г на русский язык под названием: "Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций"). Авторы рассматривают десять принципов планирования; пятнадцать – организации; десять – мотивации и четырнадцать – контроля.

Впервые принципы рационального управления были сформулированы в 1912 г. американским менеджером Г. Эмерсоном в книге "Двенадцать принципов производительности". Однако один из основоположников научной организации труда, создатель "теории администрирования" А. Файоль высказал мысль о том, что количество принципов управления неограниченно. И это верно, поскольку всякое правило занимает свое место среди принципов управления, во всяком случае на то время, пока практика подтверждает его эффективность.

В связи с этим все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы – общие и частные. К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

*Принцип применимости* – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

*Принцип системности* – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

*Принцип многофункциональности* – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

*Принцип интеграции* – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

*Принцип ориентации на ценности* – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления *частные принципы управления* народным хозяйством были сформулированы еще В.И. Лениным и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единона-



чала и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

*Коллегиальность* предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

*Принцип научной обоснованности управления* предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть *принципа плановости* заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

*Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности* предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

*Принцип частной автономии и свободы* предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

*Принцип иерархичности и обратной связи* заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть *принципа мотивации* такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* – участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление, коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Согласно *принципу государственной законности* системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства

*Принцип органической целостности объекта и субъекта управления* предполагает управление как процесс воздействия субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

*Принцип устойчивости и мобильности системы управления* предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде.

Одновременно с устойчивостью управленческий процесс должен быть мобильным, т.е. максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг.

### **Задания**

1. Попробуйте проанализировать и понять весомость функций управления: планирования и организации. Выясните роль каждой из них в Вашей организации.

2. Обдумайте, какую роль в мотивации играют содержательные и процессуальные теории. Предложите варианты использования их в практике управления Вашей организацией.

3. Попробуйте применить теорию ожидания и справедливости в своей организации. Обсудите полученные результаты.

4. Сравните модель мотивации Маслоу с моделями Мак-Клелланда и Герцберга. Выявите принципиальные различия. Выберите из Вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите, как в ней будут работать различные теории мотивации.

5. Разработайте схему реализации процесса контроля в Вашей организации. Найдите и опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

### **Вопросы для повторения**

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль планирования в управлении?
3. Опишите принципы и технику планирования.
4. В чем отличие функции организации от функции планирования?
5. Назовите и охарактеризуйте принципы, которыми руководствуются в процессе выполнения функции организации.
6. Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.

7. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
8. В чем суть теории ожидания и справедливости?
9. Назовите отличительные особенности (преимущества и недостатки по сравнению с другими теориями мотивации) модели Портера-Лоулера.
10. Какова роль контроля в управлении?
11. Какие виды контроля Вы знаете? Опишите их.
12. Дайте определение и характеристику принципов управления.

### Литература

1. Бобрышев Д.Н. Основные категории управления. М., 1986.
2. Жигалкин А.М. Менеджмент: Анализ управленческих функций. М., 1993.
3. Каранетян Л.М. Основные принципы научного управления. М., 1984.
4. Медведев П.А. Управляющая функция плана и три ее усиления. М., 1986.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
6. Седегов А.С. Основы менеджмента и маркетинга. Мн., 1996.
7. Виханский А.С., Наумов А.Н. Менеджмент: Учеб. : 3-е изд. М., 1998.
8. Кнорринг В.Н. Искусство управления: Учеб. М., 1997.
9. Фахутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учеб. М., 1997.

## ГЛАВА 5

### МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие и классификация методов менеджмента  
Организационно-административные методы управления  
Экономические методы управления  
Социально-психологические методы управления  
Самоуправление

#### 5.1. Понятие и классификация методов менеджмента

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

**Метод управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово "метод" греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, выступают как методы менеджмента. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Поэтому их следует ин-

терпретировать как способы управленческого воздействия на трудовые коллективы и человека. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т.д.).

*Содержание* – это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же – на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами, социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

## **5.2. Организационно-административные методы управления**

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую

организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.),
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных), которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов. Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу организационно-админи-



стративные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Наибольший интерес для нас представляет организационное воздействие руководителя на процесс управления (2-й элемент). По сути это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личность в частности. Необходимость в таком распорядительстве возникает в связи с отклонениями в системе управления от ранее заданных или желаемых режимов работы, неизбежно возникающими под воздействием как субъективных, так и объективных факторов.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Понятно, что в процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой. Однако формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху",

2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

### 5.3. Экономические методы управления

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме — овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, необходимо как минимум обеспечить "отзывчивость" организации на экономические рычаги. Без этого теряет смысл расширение прав структурных единиц и самофинансирование организации. В свою очередь расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Вся сложность проблемы состоит в обеспечении комплексной субординации хозяйственных связей и экономических зависимостей трудового коллектива в отношениях с организациями, учреждениями, иными структурами народнохозяйственного комплекса и членами своего коллектива. Выпадение или ослабление какого-либо звена в этой системе связей снижает эффективность экономического руководства.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, экономического стимулирования и

управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит улучшить систему образования средств, остающихся в распоряжении организации для решения различных экономических и социальных задач. Т.е. после осуществления обязательных отчислений и платежей (отчислений от доходов в бюджет и отчислений органам управления для образования централизованных резервов и фондов, предназначенных для финансирования мероприятий по развитию всей системы подведомственных предприятий, а также для оказания помощи предприятиям, имеющим финансовые затруднения) образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В конечном итоге формируются доходы (прибыль) организации. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива распределяется на развитие производственной и материальной сфер.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых бы они могли максимально полно учитывать экономические последствия их управленческой и производственной деятельности.

Таким образом, основная задача изменения хозяйственно-го механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения.

Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей, поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Для решения экономических задач в управлении организацией широко применяются и экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является большое число ограничительных условий и множество решений. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное

экономическое явление, и найти наиболее эффективные решения. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика служит развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако в этой области пока существует определенный разрыв: потребности экономики опережают возможности математики.

Чаще всего применяются линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика обусловила появление ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, массовое обслуживание, управление запасами, исследование операций и др.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые за счет централизации управления помогают выполнять напряженные плановые задания.

#### **5.4. Социально-психологические методы**

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от на-

строения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82 % опрошенных работников массовых профессий интересуются и "болеют" за успехи своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими

словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

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

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития тру-



довых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

### 5.5. Самоуправление

Одна из важнейших задач в развитии организации – создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей человека, которые появятся благодаря внедрению механизма, предусматривающего широкие права самостоятельных хозяйственных звеньев и их трудовых коллективов в сочетании с высокой ответственностью за конечные результаты работы и развитыми формами демократического управления (самоуправления).

При изучении проблемы самоуправления возникает ряд вопросов: как понимать самоуправление и каковы внешние и внутренние формы его проявления? каков уровень развития самоуправления в современных условиях? как зависят система планирования, организационная структура, хозрасчетные отношения, оплата труда и другие подсистемы управления от развития самоуправления?

*Самоуправление* трактуется нами как демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие "самоуправление" выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма)

Организация самоуправляема частично в том случае, если она представляет собой объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав ОАО). Степень такой самоуправляемости опре-

деляется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, реализуемым со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы.

Таким образом, самоуправление на любом уровне управления представляется как процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект. Это особый вариант организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования бригады либо иного коллективного формирования, распределения трудовых функций и совместного заработка. Речь идет о простейшем виде коллективности, ассоциации трудящихся, регулирующей реальное соединение работников со средствами производства и распределение по труду, т.е. осуществляющей ключевые организационно-экономические процессы. Самоуправление в этом смысле соединяет в себе труд и управление, иными словами, складывается новый тип социально-экономических отношений между равноправными субъектами в процессе их совместной трудовой деятельности по поводу управления. Такие отношения условно можно назвать подходом "снизу".

Примером подобных преобразований "снизу" являются хозяйственные бригады, подрядные и арендные коллективы. Именно на этом, низшем, но основном, уровне самоуправления вырабатываются те направления и способы его дальнейшего развития и углубления, которые могут быть распространены и на более "высокие" ступени управления.

Преобразование хозяйственного механизма организации объективно предполагает демократизацию управления (самоуправление), так как решить все вопросы в новом организационно-экономическом механизме можно только через заинтересованность и творческую деятельность всех работников, осознавших себя полноправными и реальными участниками управления производственными и социальными процессами. Рыночная экономика предусматривает высокую степень децен-

трализации управления, является гарантом становления и развития самоуправления трудовых коллективов. Перерастание бригадного (низового) самоуправления в более высокие формы самоуправленческой деятельности связано прежде всего с изменением планирования и управления в основном (первичном) звене организации. При этом самоуправление рассматривается не как антипод планомерности, а как реальное средство вовлечения в плановую и управленческую деятельность не только большого числа работников, но и всех уровней управления организацией

Такой принцип управления экономикой, как демократический централизм, отрицает, поскольку управление не просто изменяет количественный баланс между централизмом и демократией, а предполагает новое понимание синтеза между ними и новую роль руководящего центра.

В сложившихся экономических условиях необходимо отойти от рассуждений о том, насколько следует ослабить или усилить централизм. Нужен такой подход к централизации и децентрализации в управлении организацией, согласно которому централизация обеспечит гармоничное, системное развитие отрасли в целом, а децентрализация — принятие и реализацию "свободных" решений каждого трудового коллектива, работающего на принципах самоуправления. Другими словами, речь идет о признании прав субъекта управления не только за государственными органами и общественными организациями, но и за социальными группами и трудовыми коллективами. Кроме того, следует учитывать и то, что "прямые" демократические принципы имеют свои пределы эффективности и не могут влиять на решение всех без исключения управленческих вопросов. В итоге выявляются функции (обязанности) и их распределение по уровням управления, при котором самоуправление может быть наиболее эффективным. Такой подход отражает тактику и стратегию руководства коллективами, где родились и получили распространение различные формы коллективной организации труда. В этих ус-

ловиях принцип демократического централизма превращается в принцип демократического управления, что в идеале соответствует самоуправлению.

Характер самоуправления в рыночных структурах независимо от его проявления объективно способствует развитию и совершенствованию самоуправления, так как личный экономический и социальный интерес каждого участника производственного процесса ставится в зависимость от эффективности управления организацией в целом. Коллективная материальная и моральная заинтересованность побуждает всех членов трудового коллектива участвовать в обсуждении всех аспектов хозяйственной деятельности, принятии и реализации управленческих решений только на коллективной основе. Обязательным становится и участие в проведении учета и контроля за мерой труда и потребления, сохранением товарно-материальных ценностей. Таким образом, функция контроля трансформируется в самоконтроль.

Самоуправление предусматривает не только выбор и самостоятельное принятие коллективом тех или иных решений, но и их обязательное выполнение его членами. Кроме того, каждый член коллектива несет личную ответственность за выполнение решений. С одной стороны, оно предполагает определенную самостоятельность организационно-хозяйственных звеньев организации по отношению к высшим органам управления, т.е. наделение правами принимать самостоятельные решения по ряду вопросов (в данном случае речь идет не о самоуправлении, а об участии в управлении), а с другой – полную самостоятельность (на базе слияния субъекта и объекта управления), обеспечивающую объекту управления полноту власти, принимающему решение и по мере необходимости выполняющему его.

Все зависит от уровня и форм производственной демократии. Основными формами такой демократии являются:

1) соучастие в управлении – право работников на получение информации о функционировании организации, о планах

администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства;

2) соуправление – право на участие в принятии решений, наложение вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления фирмой;

3) внутренний (рабочий) контроль – право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению делами организации;

4) самоуправление – право как на прямое управление предприятием по главным направлениям на основе принципа “один человек – один голос”, так и на косвенное (через избранных представителей) – по всем остальным (не главным). В этом случае высшим органом управления становится общее собрание всех работников фирмы, а исполнительная власть делегируется администрацией.

Самоуправление возможно только в таких экономических условиях, в которых каждый работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности. В условиях самоуправления труд соединяется с управлением через отношения собственности. Так как экономической формой их реализации является полный хозрасчет, то более благоприятные условия для развития самоуправления складываются на нижнем уровне, где хозрасчетные отношения проявляются наиболее значимо. Развитие и внедрение полного хозрасчета и самофинансирования подводит прочный экономический фундамент под процессы самоуправления и демократизации всей деятельности коллектива.

Однако коллективное самоуправление развивается с большим трудом. Наряду с общими причинами торможения процесса (инерция, администрирование, старые методы руководства) существуют и причины внутри трудовых коллективов

(разная квалификация, конфликтность, профессиональная пригодность) Кроме того, в действительности сложно определить соотношение между самостоятельностью и самоуправлением. Данные понятия не тождественны. За термином "самостоятельность" скрываются неоднозначные, разнородные экономические явления. Так, в преобладающем большинстве случаев расширение самостоятельности в определенных ее формах означало усиление экономической власти администрации на разных уровнях, а не развитие самоуправления. Это одно из основных противоречий самоуправления в организации. Возникла проблема распространения подрядных принципов организации труда на административно-управленческий аппарат высшего звена.

Анализ участия в управлении коллективом показывает, что одна часть работников занимается управлением активно, а другая (большая часть) – пассивно. Это объясняется их неравным "доступом" к управленческой деятельности из-за различий в компетентности, предполагающей кроме профессиональных качеств и информированность членов трудового коллектива о течении торгово-хозяйственных процессов. Не имея достаточного количества информации, трудовой коллектив (или отдельные его члены) лишен возможности не только принимать управленческие решения, но и участвовать в их подготовке и реализации, качественно выполнять функцию самоконтроля.

Таким образом, в переходный к рыночным отношениям период наряду с организационно-экономическими преобразованиями на первый план выдвигаются задачи демократизации и самоуправления. Самоуправление возможно в том случае, если трудовой коллектив включен в так называемую самоуправляющуюся систему организации (рис. 5.1).

Такая структура самоуправления логична, исключает влияние высших органов управления на решение ее внутренних вопросов. Структура и функции управления приведены в соответствие с потребностями организации.



Рис. 5.1 Комплексная система коллективного самоуправления

## Задания

1. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в Вашей организации
2. Определите формы участия в управлении в Вашей организации, руководствуясь рис. 5.1.

## Вопросы для повторения

1. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
2. Дайте характеристику организационно-административных методов управления.
3. В чем суть организационно-административных методов управления и их отличие от экономических?
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
5. Как Вы понимаете самоуправление?

## Литература

1. Бермен А.Д. Совершенствование экономических методов управления. М., 1987.
2. Бобрышев Д.Н. Основные категории управления. М., 1986.
3. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. М., 1989.

4. Кабушкин Н.И., Карсеко Р.М. Управление процессами труда на предприятиях торговли. Мн., 1993.
5. Оноприенко А.Н., Сенгушкин В.В. Совершенствование методов управления экономикой Мн., 1985
6. Устюкенин А.П., Утюмов Ю.А Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.
7. Румянцева З.П. Менеджмент организации. М., 1996.
8. Фахутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту. М., 1997.
9. Виханский А.С., Наумов А.Н. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. М., 1998.
10. Короленок Г.А. и др. Успех на рынке: Трансформации хозяйства и менеджмента. Мн., 1997.
11. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера. Мн., 1998.



## ГЛАВА 6

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента

Организация деятельности кадровых служб

Отбор персонала

Оценка сотрудников и прием на работу

Повышение квалификации персонала

#### 6.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента

*Управление персоналом* – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Как известно, менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта

Первый – это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению и соответственно контроль за результатами. В данном случае менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. В этой связи представляется, что удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников – одна из важнейших целей, залог ее эффективной работы. Успех в этом деле обеспечивают функционирование организации, а также жизненные потребности его сотрудников

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из них не имеет смысла. Это связано с целями стратегического менеджмента, потому что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач организации – с другой. Т.е. руководство организацией означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения ими поставленных целей.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды "сверху", менеджер превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу.

Требования творческого отношения менеджеров к производству и управлению обусловили повышение их самостоятель-

ности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора, иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности: люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, не учитывался. Нередко подбирались "удобные" менеджеры, а умение "выбивать" ресурсы считалось чуть ли не важнейшим качеством руководителя. В то время это было оправданно, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на предприятие и подобранного ею руководителя, который выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства (в том числе и партийного) и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы

которых в определенной мере соответствует новым задачам и условиям развития организаций.

Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом.

## 6.2. Организация деятельности кадровых служб

*Управляющие персоналом* – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В появившихся организациях рыночного типа встал вопрос о том, как преодолеть разрыв между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной стороны, и выявлением способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала – с другой. Особую роль в этом деле играют *кадровые службы*.

Отдел человеческих ресурсов является функциональным или вспомогательным подразделением организации. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники отдела человеческих ресурсов (кадровой службы) выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек в недалеком прошлом. Поэтому сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отде-

лов кадров, оказываются не в состоянии предложить руководству предприятия эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому появилась новая профессия — "персонал-менеджер", т.е. управляющий персоналом.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в *центры по разработке и реализации стратегии организаций по труду*. Это значит, они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. В данном случае кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляющаяся независимо от других управленческих функций. Они должны знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать свою деятельность в интеграции с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Тем самым происходит процесс, когда функция управления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге формирует в организации соответствующий консенсус.

Основное содержание работы кадровых служб составляют: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);

развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В организации должна быть разработана стратегия управления человеческими ресурсами: определены перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов

#### 1. *Технико-технологические*

изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование "внутренних рынков труда";

пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;

непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;

создание комплексных систем управления качеством работы

#### 2. *Личностные:*

пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;

создание системы непрерывного образования кадров, ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях,

изменение стиля руководства и повышение роли "корпоративной культуры" в системе управления,

комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров

#### 3. *Экономические и социально-политические*

аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;

создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;

усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами;

политизация управления трудом

#### 4. *Развитие теории управления*

формирование целостного "видения" управления персоналом,

понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации;

повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов.

Названные факторы могут быть положены в основу программы, определяющей роль кадровых служб в организации

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

- всесторонняя поддержка бизнеса;

- формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;

- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;

- создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;

- расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Поэтому с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, о подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации.

### 6.3. Отбор персонала

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие критерии оценки персонала, как обра-

зование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации, они делают ее такой, какой она есть. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – подбора и оценки кадров.

Важность этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, внешним признакам, используя метод "проб и ошибок" (слабый работник, как правило, "зависает" в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик отбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть место лучше пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию для качественного выполнения функциональных обязанностей. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы. Иначе можно потратить много времени на прием и беседы с претендентами, не имеющими нужной квалификации. Он должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, кого принять по новому набору и т.д.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфунк-



ция управления, которая реализуется в отношении к личности  
Процесс отбора персонала представлен на рис.6.1.

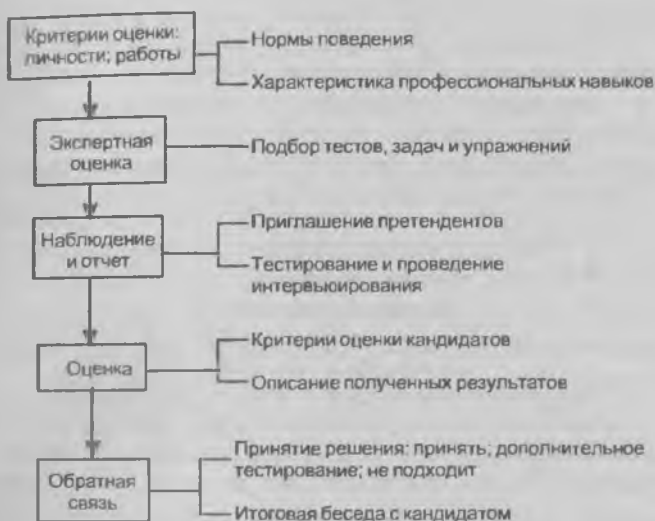


Рис. 6.1. Схема процесса отбора персонала

В этой части работы рассмотрим технологию отбора персонала, определим потребность организации в кадрах. Под *потребностью в кадрах* понимают количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач.

**Планирование персонала** – это процесс определения потребностей организации в кадрах, т.е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на производимый организацией продукт, а значит, и на рабочую силу.

В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на товары и услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	
Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид трудовой деятельности), профессиональное развитие личности	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	
Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? где в ней нуждаются? какие и сколько имеется рабочих мест?	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ	
Внешнее планирование Внутреннее планирование Откуда, как и когда будут дополнительно приниматься на работу сотрудники? Какие и сколько сотрудников, когда и на какое время должны быть перемещены по службе, повышены в должности?	
ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ	
Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?	
ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ	
Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?	
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющийся в наличии персонал квалифицируется на предусмотренные рабочие места?	
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	
Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?	

Рис. 6.2. Планирование персонала

организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента персоналом представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций

С помощью *эконометрического метода* потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем

*Метод проектирования тенденций* предполагает перенос прошлых тенденций изменений в величине совокупной рабочей силы и ее структуре на прогнозируемый период (Все эти и другие методы (нормативный, скорректированной экстраполяции, экспертный и др.) изучались в специальных курсах на этапе базовой подготовки специалистов

Планирование персонала не ограничивается лишь количественными методами. Данный процесс намного шире и носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рис. 6.2.

Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени). Формула расчета общей потребности в кадрах имеет следующий вид:

$$\text{ОПК} = \frac{\sum Q_i \cdot t_i}{\text{НРВ} \cdot 60} \cdot \text{ПВ},$$

где  $Q_i$  – количество рабочих операций  $i$  в плановом периоде;  $t_i$  – затраты времени на единицу продукции  $i$ , мин; НРВ – нормативное (тарифное) рабочее время планового периода, ч; ПВ – потери времени с учетом перерывов, отпусков, болезни.

Например, при потерях времени 33,3 %  $\text{ПВ} = 1,5$ .

**Пример.** Нужно произвести 250 единиц продукции. Время на изготовление одной детали 15 мин. Одна смена длится 7,5 ч. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т.п.), – 20 %. Коэффициент потерь (непроизводительные потери по вине работника) – 1,2. Сколько требуется персонала для изготовления 250 единиц продукции?

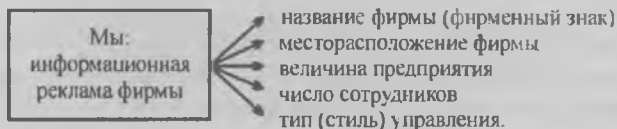
Ответ:  $\frac{250-15 \cdot 1,2}{7,5 \cdot 60} = 10$  чел.

Потери рабочего времени составляют 20 %, следовательно, необходимо дополнительно 2 человека. Итого:  $10+2 = 12$  чел., т.е. общая потребность в персонале составит 12 человек.

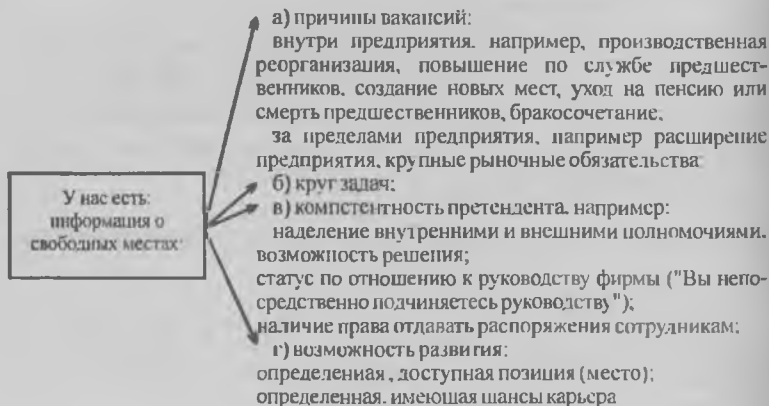
Использование индексов и математические расчеты имеют смысл, если речь идет о новом производстве (новый набор трудовых ресурсов). Полученный результат показывает, что к такому-то моменту времени нам нужно столько-то человек (работников).

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест. Можно использовать следующую схему объявления о наличии свободных мест (рис. 6.3).

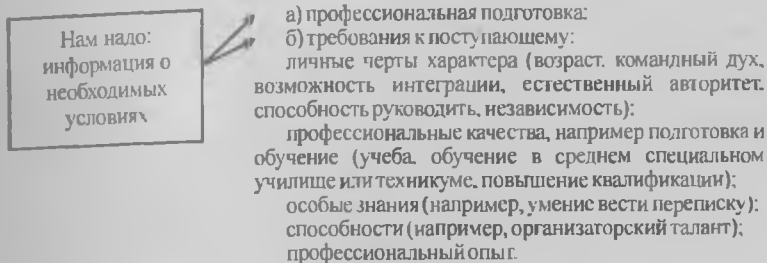
#### *Содержание информации о фирме*



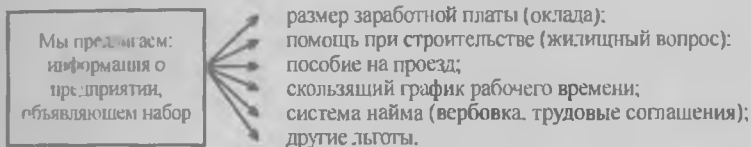
#### *Характеристика вакансий, функций и развитости персонала*



## Оценочные критерии личности претендента



## Преимущества и льготы фирмы



## Информация об условиях приема

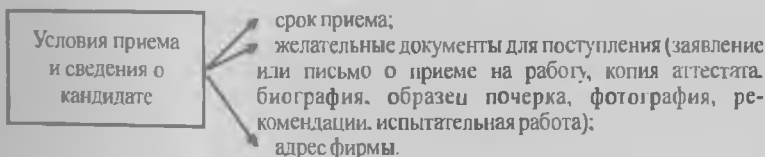


Рис. 6.3. Основная схема объявления о наличии свободных мест

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек или нет? Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Сообщает первое общее впечатление о кандидате.
Фотография	Дает представление о внешности.
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать "детали" личности.
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе, что касается профессиональной квалификации или принятия на работу, содержит относительные сведения
Трудовая книжка	Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможно описание квалифицированной характеристики
Рекомендации	Освещают все аспекты профпригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, дает личное представление о поступающем
Пробная работа	Способность выполнить определенную работу (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медосмотр (на профпригодность).	Частично содержат характеристики профпригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаяемая пригодность)
Психологические тесты	
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить формулярами и картами различного вида, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, к примеру, представляются основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места, т.е. сравнивается сумма требований, которые предъявляются к кандидату, и сумма, которую он набрал при тестировании.

**Рынки рабочей силы.** В процедуре привлечения персонала используется внешний и внутренний рынок рабочей силы, т.е. привлекаются работники либо своей организации, либо со

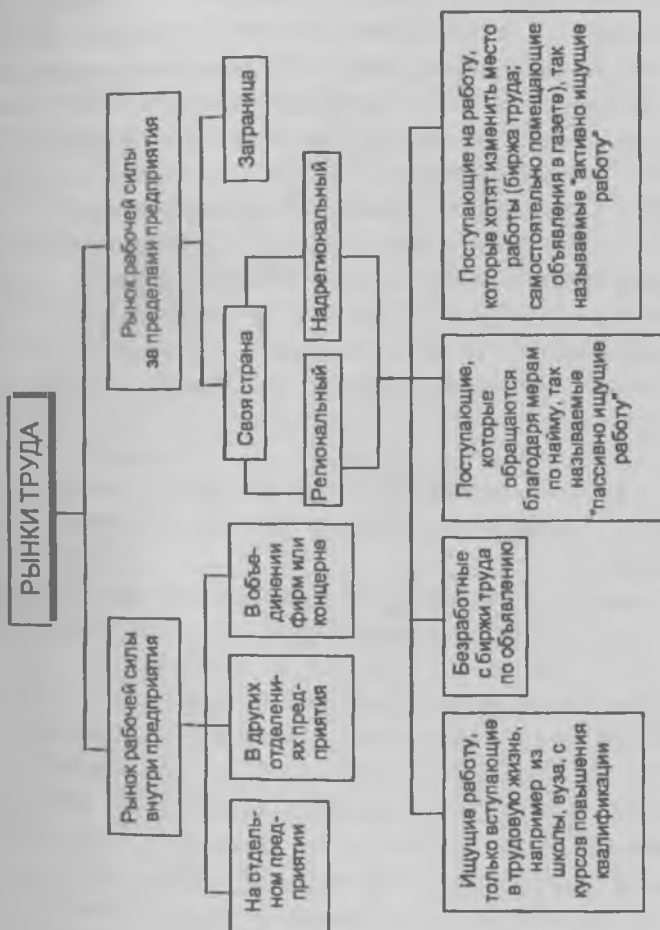


Рис. 6.4. Схема набора персонала на внутреннем и внешнем рынке

стороны. Работники своей организации представляют *внутренний рынок*, а работники, привлеченные для работы извне, – *внешний*. Процедура набора персонала на внутреннем и внешнем рынке схематично представлена на рис. 6.4.

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор – внутри организации или извне. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего". "Свой" уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной иерархии). А это шанс сделать карьеру. И если организация таких возможностей не предоставит "своим" работникам, то лучшие уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "своих" работников (случай, когда нам нужно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, т.е. это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента(-ов) преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. Появятся апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: "сколько ни работай – благодарность одна".

Если взятый со стороны работник не подходит, возникает вопрос о его дальнейшей судьбе. Вы его уволите? Во-первых,



старое место его работы уже занято. Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, то на прежнем рабочем месте его будут рассматривать как неудачника. В любом случае это не улучшает психологического комфорта вашей организации.

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации. Как видно, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и недостатки (табл. 6.1).

В любом случае, оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализованы.

### Критерии оценки сотрудников

#### 1. Образование и производственный опыт:

образование

производственный опыт:

ручной труд

работа автономно, под началом

ответственность за издержки производства

управление персоналом

совместная работа

#### 2. Поведение (манера держаться):

внешний вид

уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность)

адаптивность и контактность

уравновешенность

справедливость и честность

кооперированность

**Таблица 6.1. Преимущества и недостатки подбора персонала внутри организации и за ее пределами**

Подбор персонала			
внутри организации		вне организации	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Появляется возможность продвижения (возникает сплоченность на предприятии, улучшается климат на производстве)	Уменьшается возможность выбора Высокие расходы на повышение квалификации	Большая возможность выбора Новые импульсы для предприятия	Большие расходы при наборе Высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров
Незначительные расходы при наборе Знание производства	Возможна "производственная слепота" (т.е. не видны недостатки на своем предприятии)	Поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание	Отрицательное воздействие на климат в коллективе
Знание сотрудников и их возможности	Разочарование среди коллег, например меньшие рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество	Прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах	Много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника
Соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны – повышенный оклад рыночной конъюнктуры)		Ведет к сильной коллегиальной связи, решению любого вопроса «сообща»	Нет знаний производства (необходимо общее введение – расходы и время)
Быстрое замещение должности	Замещение мест и повышение в должности только "ради мира и спокойствия". Не хотят сказать "нет" сотруднику, который проработал долгое время		Замещение должности требует большой затраты времени Новый человек, поставленный начальником, должен уменьшить пристальное внимание – для предприятия это означает потерю сил
Свободные места для молодежи			

3 *Целеустремленность:*

желание к повышению по службе (карьера)  
инициатива  
готовность к выполнению заданий  
усердие  
способность к дальнейшему образованию

4 *Интеллектуальные способности:*

сообразительность (внимательность)  
мыслительные способности (способность к абстрактному мышлению)  
реакция на действия  
уровень суждений  
умение вести переговоры

5 *Манера разговора:*

находчивость (изворотливость)  
многословность  
ясность изложения мыслей

6. *Особенности*

7 *Профессиональная пригодность:*

специальная  
личная

Для повышения эффективности процедуры подбора персонала используют различные способы (табл. 6.2).

Резюмируя изложенное, необходимо отметить, что:

интуитивные методы отбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;

изменилась кадровая политика в области отбора персонала;

подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;

в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;

для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы

Таблица 6.2. Способы подбора персонала

Подбор персонала			
Удовлетворение потребностей внутри предприятия		Удовлетворение потребностей за пределами предприятия	
Без передвижения штата	С передвижением кадров	Более пассивный набор	Более активный набор
Увеличение объема работы	Внутрипроизводственное назначение (прием) по предложению начальника	Личное посещение кандидатов	Доска объявлений
Продление рабочего времени на предприятии	Целенаправленное кадровое развитие (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы)	Картотека на кандидатов	Вербовка при помощи работников предприятия
Перенесение срока отпуска		Обработка заявлений о приеме на работу	Набор из школ
Профессиональное обучение принимаемых на работу		Помощь руководства	Набор при помощи рекламы и плакатов
		Временная работа	Штатный консультант по кадрам
		Трудовой договор	Объявления в газете

#### 6.4. Оценка сотрудников и прием на работу

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

Если неправильно выбирается машина или из-за неправильного использования ломается оборудование, то обычно за нее отвечают люди, ответственные за неправильное использование оборудования. Однако, когда сделан неправильный выбор сотрудника и он уходит из организации, мы чаще всего говорим: "Он не выполнил, что обещал; он не смог приспособиться; он виновен". Никогда или очень редко мы говорим, что это ошибку сделали мы.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые бы были в состоянии реализовать стратегию фирмы, и за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя в коллективе на работе, которая соответствует их способностям и возможностям.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места

**Методы оценки персонала.** Их можно объединить в три основные группы:

*прогностический метод.* При таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы; психологические тесты,

*практический метод.* Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений,

*имитационный метод.* Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы.

Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок.

Для экспертизы предлагается следующая форма таблицы оценки труда претендента (табл. 6.3).

Рассмотрим пять основных критериев оценки:

1) количество труда – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени,

2) качество труда – устанавливается доля ошибок в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

3) отношение к работе – инициативность работника, его способность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым и, т.п.,

4) тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5) готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Таблица 6.3. Оценка труда претендента

Показатель (критерий) оценки	Степень развитости критерия				
	А	В	С	Д	Е
1. Количество труда (производительность)					
2. Качество труда					
3. Отношение к работе					
4. Тщательность в работе					
5. Готовность к сотрудничеству					

*Примечание.* А – отдача недостаточна; В – отдача соответствует требованиям, С – отдача соответствует требованиям в полном объеме; Д – отдача превосходит требования в наиболее полном объеме; Е – отдача превосходит требования в значительной степени.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах).

Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки.

Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, к примеру,

ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весовую фактора по сравнению с другими.

Оценка работника в организации служит трем основным целям (рис. 6.5):

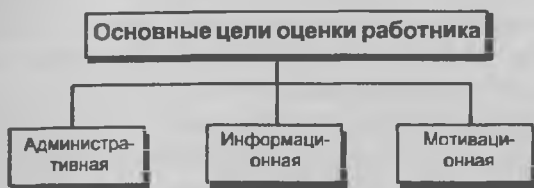


Рис. 6.5. Цели оценки работника

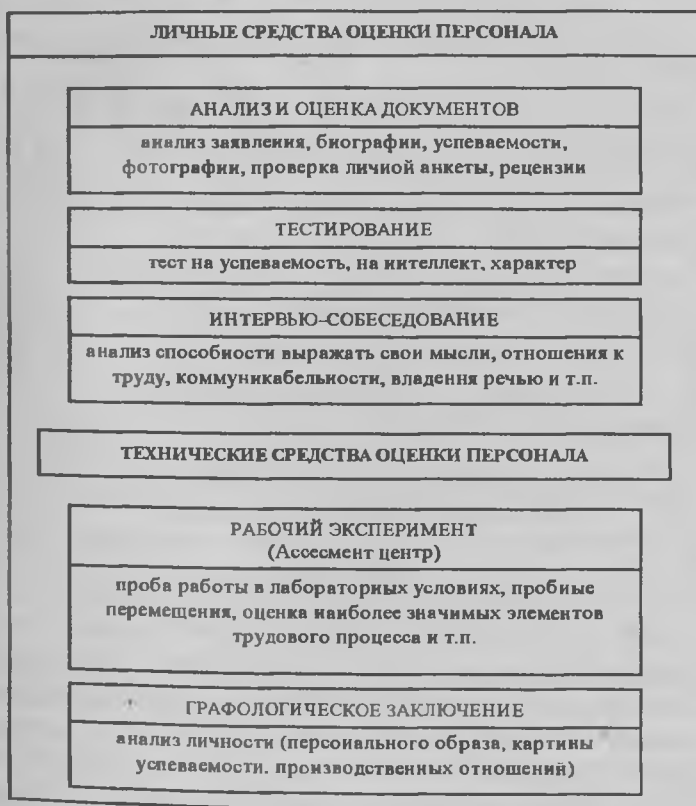


Рис. 6.6. Личные и технические средства оценки персонала

1) административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

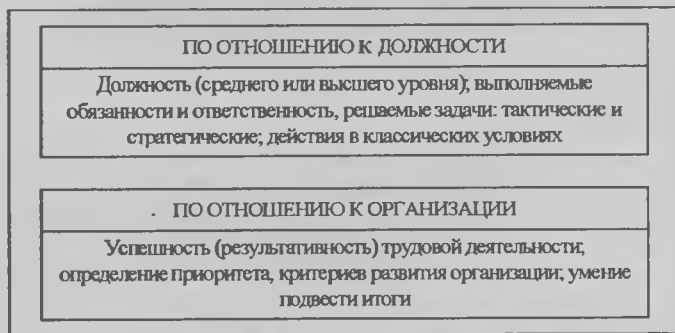
2) информационной – в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

3) мотивационной – результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируются на личные и технические (рис. 6.6).

В технической процедуре оценки персонала выделяют две группы требований:



Наибольшую сложность в группе личных средств оценки персонала представляет проведение *интервью-собеседования*

Интервью-собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат в вакантной должности и способен ли он ее качественно выполнять



## Советы по проведению интервьюирования

1. Интервьюирующему следует знать профиль должности.
2. Необходимо выполнить анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, имеются ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное: работал на одном месте или нет и т.п.;
3. Следует провести неформальный разговор.
4. Структура беседы, включающая несколько фаз:  
контакта (5–10 мин), во время которой задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, т.е. дается возможность претенденту адаптироваться;  
интервью (20–60 мин);  
мотивации (20–45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, обычаями, преимуществами и социальными выгодами и т.п.);  
дискуссии (5–10 мин), обсуждаются общие аспекты контракта.
5. Следует подготовить концепции вопросов.
6. Информацию следует записать и сделать выводы после интервью.
7. Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в коротких промежутках времени.

В процессе проведения интервью существует ряд проблем, в основе которых лежат эмоциональные и психологические параметры. Поэтому весьма важно избежать ошибок в процессе интервьюирования.

### Наиболее типичные ошибки при ведении интервью

1. Предрассудок – ложный взгляд на поведение и действия интервьюируемого, ставший привычным.
2. Идеальная картина – проецирование своей жизни на интервьюируемого.
3. Неготовность к интервью – не ведите интервью, если Вы к нему не готовы. Лучше перенести его на другое время.
4. Эффект поведения – не нравится манера поведения кандидата. (Если Вам не нравится что-то, а кандидат это делает, то ясно – положительный результат достигнут не будет.)
5. Эффект возможности – менеджер по персоналу должен иметь опыт. Он делает много и одновременно слушает, продумывает новый вопрос, делает письменные пометки и т.п. А это весьма непросто.
6. Эффект давления – принуждение, насилие над волей. К примеру, если у Вас 10 кандидатов, а высшее руководство требует результаты интервью уже к завтрашнему дню, то невозможно это сделать, так как Вы запутаетесь. Ведь каждый претендент считает,

что он первый и естественно надеется на положительное решение вопроса.

7. Эффект контраста – в один день нужно провести интервью с претендентами одной выборки.

8. Эффект пессимизма – если в начале интервью Вам что-то не нравится, то и концовка тоже не получится

9. Эффект самочувствия – если к назначенному времени интервьюируемый болен, то нужно отложить интервью, а не приходить на интервью, к примеру, с насморком, гриппом и т.п.

Процедура проведения интервью включает несколько этапов:

Этапы интервью	
№ 1	Открытие беседы
№ 2	Обсуждение положительных аспектов
№ 3	Обсуждение негативных аспектов
№ 4	Определение направлений решения проблем
№ 5	Кредит времени для претендента
№ 6	Окончание интервью

График ведения интервью можно детализировать и конкретизировать по фазам:

начало беседы (приветствие, объяснение причин беседы и т.п. На этой стадии важно не создать отрицательную атмосферу для последующего общения);

обсуждение различных положительных аспектов (важно подчеркнуть улучшение показателей по сравнению с прошлым периодом и т.п.);

обсуждение негативных нюансов (критику нужно относить к делу, а не к личности. Очень важно самому хорошо знать дело);

нахождение путей улучшения результатов работы;

кредит времени для обдумывания и выражения своей точки зрения. Если у кандидата имеются предложения, то их нужно при нем записать и пообещать, что они будут рассмотрены руководством);

окончание интервью (создание положительной атмосферы, благодарность за интервью и прощание).

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые оценочные центры, получившие в зарубежной оценочной практике широкое распространение. Речь идет об оценке персонала в специально организованных учреждениях. Полученные результаты достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся в основном на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках. Кроме того, данный метод позволяет привести в систему использование апробированных личностных методик и интеллектуальных тестов, применяемых для оценки отдельных параметров личности.

Оценочные центры выполняют две главные задачи:

- 1) выявляют управленческие способности испытуемых;
- 2) устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента длится в зависимости от уровня управленческой вакансии от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовка делового письма.

По завершении испытаний на каждого испытуемого составляется соответствующее заключение.

**Экспертная оценка персонала (управленческие работники).** В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью. Хотя здесь и

присутствуют элементы условности и субъективизма, однако при хорошей разработке шкалы оценок и внимательном (профессиональном) подходе экспертов оценить испытуемых можно с высокой степенью достоверности.

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

В процедуре оценки эффективности трудовой деятельности важно решить две основные задачи:

определить, по каким критериям и показателям следует производить оценку;

найти способ определения эффективности труда (это особенно сложно сделать в переходный к рыночным отношениям период, когда административно-командная система управления не уступала место экономическим и социально-психологическим методам управления).

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров трудовых коллективов целесообразно оценивать по следующим общим критериям:

1) управленческая деятельность (постановка проблем, принятие решений, планирование, прогнозирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации, механизация и автоматизация трудоемких процессов и т.п.);

2) профессиональная компетентность (знание дела);

3) степень владения демократическими методами коллективной работы;

4) личные качества (организаторские способности).

Изучение, к примеру, процесса труда директора коммерческого предприятия позволило выделить его важнейшие оценочные критерии: 1) выполнение плановых заданий; 2) исполнительская дисциплина; 3) эрудиция; 4) качество выполняемых работ; 5) творческая инициатива; 6) участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения; 7) требовательность к соблю-

дению дисциплины труда; 8) контроль за результатами труда; 9) умение пользоваться данными должностными правами; 10) стиль руководства; 11) умение преодолеть конфликтные ситуации; 12) трудолюбие, честность; 13) умение воспитывать коллектив, руководить людьми; 14) принципиальность, деловитость, организованность; 15) выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми; 16) уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям; 17) умение планировать и распределять работу; 18) умение вести беседу с покупателями; 19) умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу; 20) степень интеллектуального развития

Ранжирование критериев можно сделать в процентах или единицах. Ввиду того что значимость каждого критерия не одинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок по десятибалльной системе:

1-й критерий – 10	11-й критерий – 7
2-й критерий – 8	12-й критерий – 9
3-й критерий – 5	13-й критерий – 8
4-й критерий – 10	14-й критерий – 5
5-й критерий – 7	15-й критерий – 6
6-й критерий – 6	16-й критерий – 7
7-й критерий – 8	17-й критерий – 9
8-й критерий – 7	18-й критерий – 8
9-й критерий – 5	19-й критерий – 10
10-й критерий – 6	20-й критерий – 8

Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев на коэффициенты их весомости

$$\mathcal{E}_n = \frac{K_1 \cdot B_{\phi 1} + K_2 \cdot B_{\phi 2} + \dots + K_n \cdot B_{\phi n}}{B_{\phi 1} + B_{\phi 2} + \dots + B_{\phi n}},$$

где  $\mathcal{E}_n$  – итоговый показатель эффективности и качества труда кандидата на руководящую должность;  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – оценочный

критерий (фактор) работы кандидата;  $B_{\phi 1}, B_{\phi 2}, \dots, B_{\phi n}$  – коэффициенты весомости факторов (критериев).

Оценку претендента можно провести и по более упрощенной схеме (рис. 6.7).

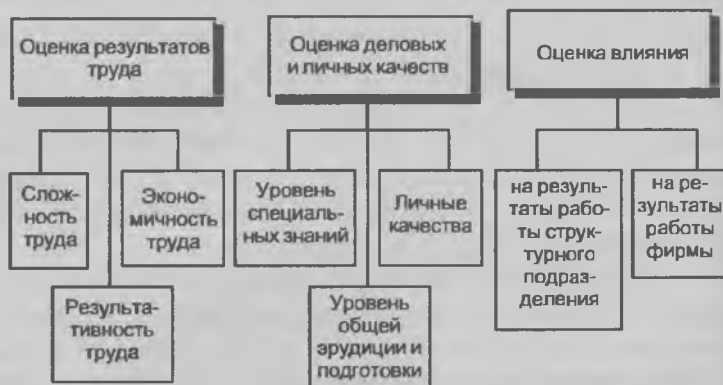


Рис. 6.7. Критерии оценки претендента

Общую оценку можно выразить количественно, используя следующую формулу:

$$y = 0,4 X_1 + 0,1 X_2 + 0,5 X_3,$$

где  $X_1$  – экономические способности претендента, балл;  $X_2$  – технические способности, балл;  $X_3$  – административные (организаторские) способности, балл.

Полученные результаты используются для накопления банка данных о претендентах и формирования оптимальной модели руководителя, а также для прогнозирования успешности его деятельности.

Главный смысл этой части работы состоит в том, чтобы получить информацию о целесообразности и перспективности использования того или иного претендента в должности руководителя. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативом (эталон), например сильно развито качество – 7 баллов; средне – 4 балла и слабо – 1 балл. Можно использовать и другую шкалу оценки (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Значение характерологических признаков руководителя коллектива

Личностные и профессиональные параметры	Уровни показателей			
	низкий	средний	хороший	отличный
1 Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
2 Коммуникабельность	2,0	4,5	6,5	7,0
3. Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
4 Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
5 Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
6. Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
7 Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
8. Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
9 Вхождение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

Резюмируя изложенное, можно констатировать, что в процедуре оценки персонала:

применяется система (комплекс) методов, дополняющих друг друга;

оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личностные и технические средства оценки персонала;

в группе личных средств особую роль играет интервью-собеседование,

технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;

оцениваемые критерии можно выразить количественно, что положено в основу экспертной оценки персонала;

экспертная оценка требует высокой квалификации и профессионализма экспертов, которые дают наиболее объективную и независимую оценку претендентов.

**Прием на работу.** После процедуры оценки и выявления из множества кандидатов одного, получившего наивысшую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу в организацию, заключается контракт, которому придается особое значение.

Следует иметь в виду, что обсуждение контракта – это часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поскольку предложения, высказанные в ходе собеседования, являются частью контракта, менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Термин "контракт" означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

Ваше предложение о выполнении работы было принято,  
Вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или через другого сотрудника);

Вы инструктируете его, что надо сделать;

Вы инструктируете его, как это надо сделать;

данная работа является частью Вашей обычной работы.

Таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с Вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает Вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

имена сторон (работодатель и работник);

наименование работы;

дата начала работы (и дата окончания срока действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);

тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;

периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная – обычное рабочее время);

праздничные дни и их оплата;

правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплата;

схема расчета пенсии и указание о том, распространяется или не распространяется на работника государственная система пенсионного страхования;

процедура подачи жалоб;



срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

## **6.5. Повышение квалификации персонала**

**Сущность и проблемы профессионального развития персонала.** Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивида и трудового коллектива. Это связано с тем, что одним из основополагающих признаков профессиональной деятельности является ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой – развитием личности.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений экономического механизма, сколько с подготовленностью кадров.

Преобразуя организационно-экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов, определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

В литературе и в практической деятельности можно найти ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Все это так или иначе связано с обучением, т.е. с профессиональной подготовкой.

*Обучение* – это процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты.

*Цели переподготовки* – это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки (рис. 6.8).

В процессе переподготовки при формулировании целей необходимо использовать различные мотивы. Планирование и постановка целей должны рассматриваться как стратегически-целостная система целей повышения квалификации кадров, тенденция развития:

Тенденция "от"	→	"до"
познавательных		творческих (готовность, приемлемость, идентификация)
индивидуальных		групповых, социальных
оперативных, краткосрочных		стратегических
установленных (регламентированных)		ситуативных, со свободой действия
ограниченных и разделенных по видам (точкам зрения)		многомерных, целостных

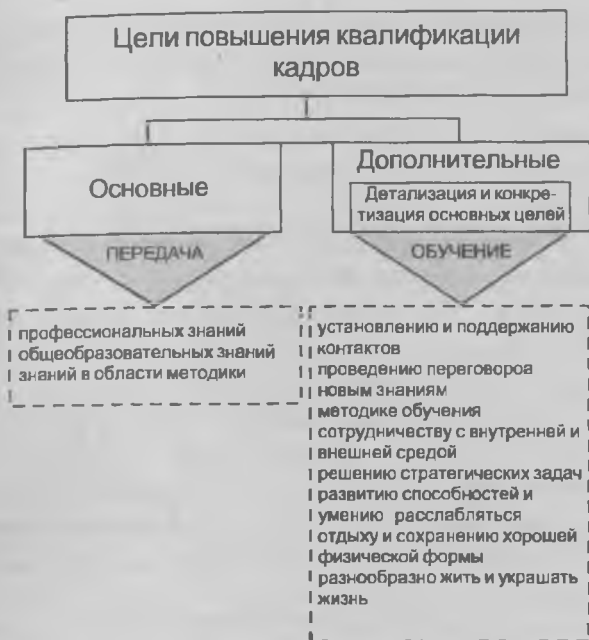


Рис. 6.8. Цели повышения квалификации кадров

**Как обучать взрослых?** Профессиональное развитие – это, как правило, обучение взрослых, поэтому приемы и способы, используемые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например:

чем старше обучаемый, тем сильнее развит его индивидуальный подход и его учебная концепция;

роль обучаемого в период базовой подготовки плохо сочеталась с ролью взрослого,

взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления)

Профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (рис. 6.9).

Профессиональное развитие имеет ряд существенных признаков.

обучение является процессом постоянного изменения поведения, которое характеризуется активной переработкой воспринятой информации и опыта;

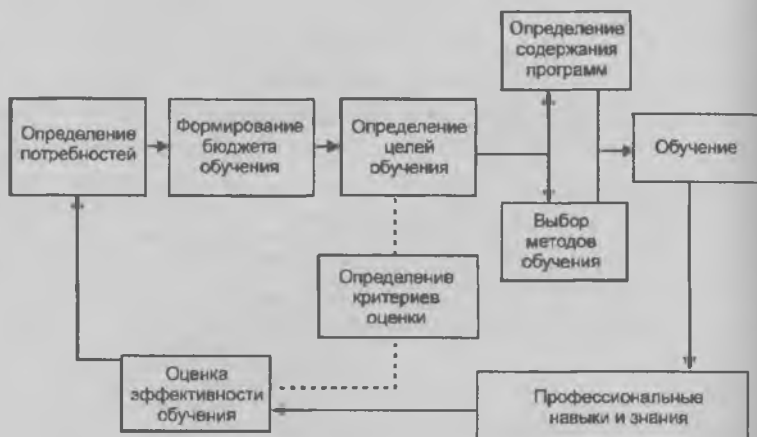


Рис. 6.9. Процесс профессионального обучения

обучение происходит в форме целенаправленного процесса восприятия субъективно и/или объективно нового учебного содержания и сопоставления нового с ранее изученным;

обучение происходит планомерно как международное развитие и неформально как функциональное развитие ("естественное научение");

обучение зависит от природной и психологической окружающей среды.

Из сказанного вытекают следующие основополагающие параметры для разработки концепции развития персонала

Преподавательская концепция для взрослых включает:

*работу в малых группах*: обучаемым нужно предоставить возможность работать парами или в группах;

*проблемность*: исходным пунктом процесса обучения должна быть постановка проблемы из реальной жизни, связанной с интересами и потребностями обучаемых;

*согласованность и системность целей обучения*: учение, понимаемое как изменение поведения, охватывает все аспекты

деловой компетентности. Изменение поведения обучаемого возможно лишь тогда, когда это изменение инициировано вместе с ним;

*ориентированность на имеющийся опыт:* эффективное обучение возможно лишь при опоре на имеющийся у обучаемых опыт, что требует гибкости концепции обучения, позволяющей учитывать и отражать опыт обучаемых, а также давать им возможность переходить в автономный режим обучения;

*нацеленность на самообучение:* обучаемые в первую очередь несут ответственность за результаты учебы; преподаватель лишь оказывает им помощь в процессе обучения,

*обратная связь:* обучаемые постоянно получают оценку степени успешности их действий;

*учебный трансфер:* является центральным элементом концепции обучения; элементы, усиливающие такой трансфер, необходимо увеличивать, мешающие ему – удалять

Особый вопрос – это возможность и оперативность внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний. Представления о том, что в процессе обучения можно получить готовые рецепты на все случаи жизни, несколько наивны. Это можно объяснить следующими причинами: во-первых, не изменяются производственные процессы на рабочих местах обучаемых, не вводятся новые технологии, не изменяются оргструктуры. Вследствие этого работники вынуждены действовать "по старинке". Во-вторых, новые знания, приобретенные в процессе обучения, часто не "сопрягаются" с теми процессами и структурами, в которых они работают. Отсутствует "стыковка" между теорией и практикой. Поэтому обучение, ориентированное на практику, предполагает глубокое ознакомление с теми процессами и структурами, которые являются определяющими для поведения людей при общении с клиентами и коллегами.

Несмотря на различие в подходах, важно, чтобы в процессе профессионального развития выполнялись цели организации по сохранению и повышению квалификации каждого сотрудни-

ка, которые необходимы им для выполнения настоящих или будущих должностных обязанностей, связанных с индивидуальным развитием личности (карьерой) Важно постоянно развивать способности сотрудников, учитывая изменения трудового процесса.

**Способы достижения целей профессионального развития кадров.** Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой информации. Оно осуществляется через потребность в развитии предприятия, потенциал развития сотрудников, потребность в развитии сотрудников

В основе повышения квалификации лежит профессиональная компетентность, которая дополняется методической, социальной и личной компетентностью (рис. 6.10).

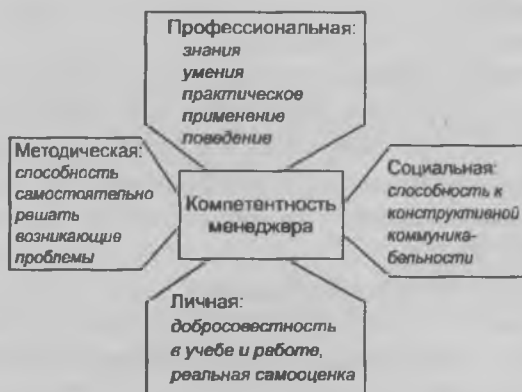


Рис. 6.10. Разновидность компетентности менеджера

**Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.** Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом и знаниями, взглядами, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем, что ожидания работника не всегда совпадают с

реальностью, нужен некоторый период притирки и адаптации. В результате этого человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство – стремления и надежды работника.

Можно использовать различные приемы и способы, чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным. Поэтому целесообразно иметь достоверную информацию о личности (табл. 6.5), прежде всего о степени удовлетворенности трудом, отношении коллег по работе и администрации.

*Таблица 6.5. Степень развития личных качеств работника*

№ п/п	Качества	Степень развития качеств				Количество баллов
		Сильная	Средняя	Слабая	Не определена	
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	
1	Взаимная ответственность	9	53	34	4	171
2	Требовательность					
3	Взаимопомощь					
4	Уважительность					
5	Интерес: к делам коллектива к личным делам коллег по работе и т.д.					

Количество баллов рассчитывается по формуле

$$Y = 3 \cdot X_1 + 2 \cdot X_2 + X_3 + X_4.$$

Полученный результат показывает, по каким направлениям следует усиливать работу в направлении адаптации личности.

**Формы обучения персонала.** Чаще всего в процессе профессиональной ориентации и социальной адаптации человек осознает, что ему не хватает знаний для качественного

выполнения возложенных на него функций. И это вполне нормально и закономерно. Ведь для того, чтобы справиться с нашими сегодняшними и завтрашними экономическими, социальными и экологическими проблемами, нам нужно изменить не только образ мышления, но и подходы к обучению персонала.

В принципе, цель любого обучения сводится к тому, чтобы научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом можно было ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде. Речь идет о том, чтобы на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий.

Следует понять и осознать, что обучение – это непрерывный процесс, осуществляемый, когда человек поступает в организацию; когда его назначают на новую должность; когда устанавливают, что у работника не хватает необходимых навыков (знаний).

Человеку не определено природой, как он будет учиться, а его способ учиться не является неизменным. Каждый выбирает индивидуальную стратегию обучения (рис. 6.11).



Рис. 6.11. Рамочные условия обучения

Профессиональное обучение может проходить в организации и вне ее. Все зависит от того, какие цели преследуются в процессе обучения (рис. 6.12).



В соответствии с целями определяются формы обучения (рис. 6.13).

Формы обучения весьма многочисленны, поэтому их нужно приспособить к требованиям занимаемой должности, личности обучаемого и особенностям организации. Отдельные требования сводятся к следующему.

**Мотивация** Для обучения нужна мотивация обучения (т.е. что я получу в результате обучения в будущем).

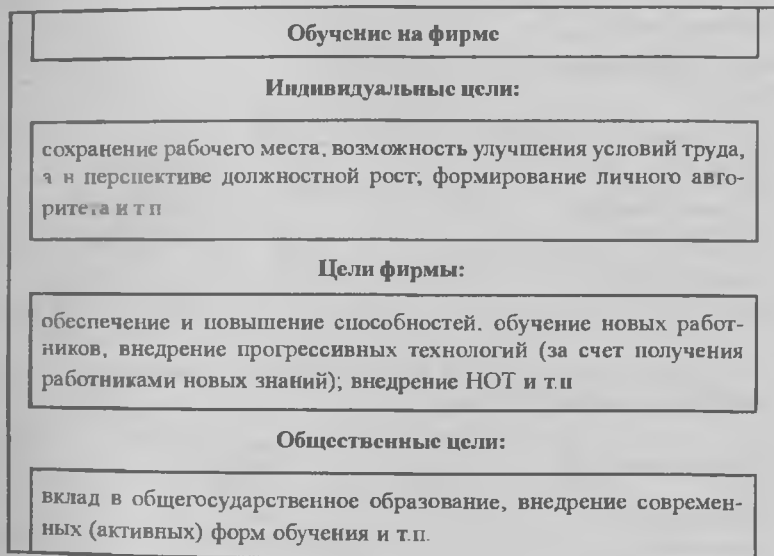


Рис. 6.12 Цели обучения

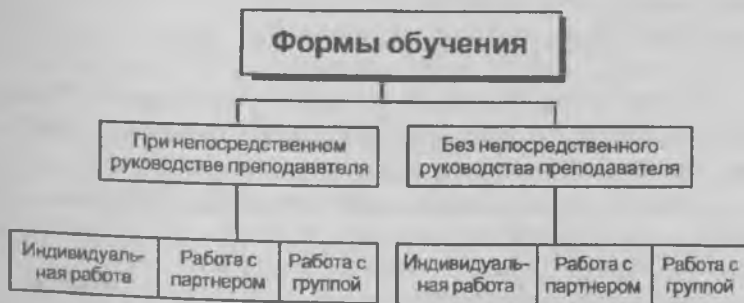


Рис. 6.13. Формы обучения

Таблица 6.6. Значимость факторов обучения

Факторы	Значимость факторов			
	Не имеет значения	Имеет минимальное значение	Имеет среднее значение	Имеет большое значение
Стаж работы Профессиональная подготовка Организаторские способности Политическая подготовка Подготовка в области управления Хорошие неформальные отношения Личные качества Состояние здоровья Неформальные отношения с вышестоящим руководством				

Таблица 6.7. Области знаний, в которых менеджеры ощущают потребность в процессе обучения

Область знаний	Потребность		
	острая	большая	небольшая
Политические Экономические Технические Юридические Психологические Специальные Зарубежный опыт			

**Условия обучения.** Нужно создать благоприятный для обучения климат (обучение в хорошо оборудованных, проветриваемых аудиториях, специальных центрах и т.п.).

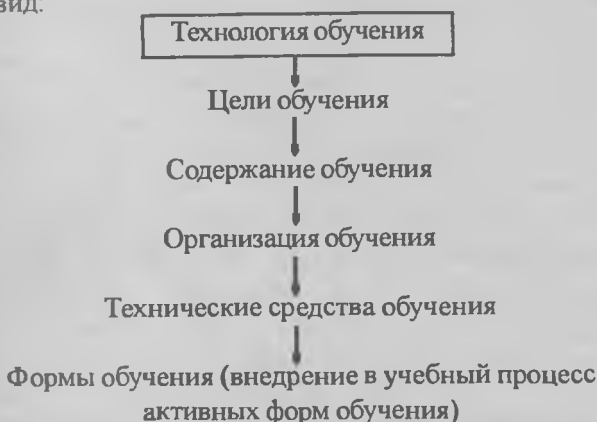
**Стадийность обучения** Знания, получаемые в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (обучение от более простых к сложным явлениям).

**Наличие обратной связи** В процессе и после обучения слушатели должны почувствовать обратную связь по отношению к

результатам обучения (умение решать конкретные задачи, почувствовать возросший теоретический уровень и т.п.).

Если речь идет о предпринимателях, то в процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности (табл. 6.6, 6.7).

В обобщенном виде технология обучения имеет следующий вид:



**Повышение квалификации персонала.** До этого момента мы вели речь, по сути, о базовой подготовке кадров. Если учесть, что базовые знания имеют тенденцию устаревать, то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежит повышение квалификации

*Повышение квалификации* – это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, экономике, нашем жизненном укладе требуют постоянного изменения нас самих. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организаций, что выдвигает значительно более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Происходящие социально-экономические процессы изменили профиль производственной деятельности всех работающих. Так, создание новых организационных структур делает необходимым объединить изолированные до этого виды трудовой деятельности в целостные (комплексные) системы. Изменения такого рода потребуют замены старых одномерных систем переподготовки кадров многомерными, межотраслевыми системами об-

разования. Это значит, что происходят изменения относительно принципов, структуры, постановки целей и методики повышения квалификации кадров.

**Изменения в принципах переподготовки.** Работа в рыночных условиях ставит задачу начать обширную межотраслевую организованную профессиональную переподготовку менеджеров. Ее принципы должны ориентироваться на обучающихся, уровень их базовой подготовки.

Мотивация процесса переподготовки состоит в том, что слушатель уже в процессе обучения получит новые знания, реализуемые в настоящем и будущем.

#### Тенденции повышения квалификации :

Тенденция "от"	→	"до"
пассивного участника		соучастия
неперспективного		более перспективного
центрального, фронтального обучения		децентрализованной, ориентированной на группу переподготовки
специализированного, основанного на разделении труда образовании		не специализированного общего образования
ориентированного на предмет, вещи		ориентированного на личность, коммуникации
обильной подачи информации		избирательной, базирующейся на конкретных примерах
"конфликтной" педагогики		"мирной" педагогики
передачи информации		смыслового обоснования
спешки, стрессовой учебы		расслабляющей, этапной
настоящего производственного обучения		общеличностных занятий для повышения уровня знаний
сокращенной, разделенной в соответствии с предметом переподготовки		целостной, динамической, многовариантной переподготовки
краткосрочной, оперативной переподготовки		долгосрочной, ориентированной на систему переподготовки

**Изменения в структуре переподготовки.** Процессы по переподготовке должны соответствовать всевозрастающим требованиям рынка. Главный смысл всех преобразований

состоит в трансформации директивных (авторитарных) методов управления в демократические.

Применяя ранее предложенный прием "от" → "до", изменение структуры переподготовки предпринимателей схематически можно представить следующим образом:

Тенденция "от"	→	"до"
ориентированной на прошлое (адаптивной) переподготовки		ориентированной на будущее (обновленной) переподготовки
подготовки как результата обучения		повышения уровня знаний, переквалификации
случайной, не систематизированной подачи знаний		постоянного, систематизированного обучения (решения проблем)
повышения квалификации руководящих работников		повышения квалификации всех категорий работников
аналитическо-информативной переподготовки		переподготовки, основанной на смысле и пользе
переподготовки как потребности		переподготовки как вкладывания средств и их соизмерения с доходами в последующем
независимой от расходов переподготовки		зависимой от расходов на обучение

**Изменение целей при переподготовке персонала.** Цель занятий по повышению квалификации должна соответствовать принципам и структуре переподготовки кадров и быть направлена на целостную и межотраслевую переподготовку.

Не секрет, что в недавнем прошлом, да и не редко в настоящее время, занятия по повышению квалификации сводились только к чистой передаче знаний (предметная компетентность). Такой подход к переподготовке сегодня не отвечает требованиям рыночных преобразований, поэтому цель переподготовки рассматривается как многомерная система обучения. В ее основе лежит развитие знаний, способностей и навыков в трех сферах: мышления (что я хочу знать); ощущения, мотивации (для чего я буду учиться); повседневной жизни и практического применения полученных знаний (что я хочу сделать).

Многомерность переподготовки показывает тенденцию перехода от знаний к навыкам и мастерству, ибо знания не

усваиваются полностью. Необходим обмен знаниями, перенос их в жизненные, рабочие или новые ситуации; преобразование, решение проблем и внедрение их в практику. Главная цель переподготовки должна состоять в том, чтобы соединить воедино жизненную и производственную ситуации, стать частью ежедневного производственного процесса. Поэтому жизненные и производственные проблемы ставятся как цели переподготовки. Именно эти ежедневно возникающие перед нами жизненные и производственные процессы становятся в новых условиях ориентиром дальнейшего обучения персонала.

**Изменение методов переподготовки персонала.** С течением времени понятие "метод" воспринималось и трактовалось по-разному. Метод обучения определялся как вспомогательное средство и средство управления учебным процессом, как предусмотренный планом способ действий. В данном случае под методом следует понимать планомерный образ действия, формы организации учебного процесса, с помощью которых в оптимальной форме пытаются (несмотря на данные условия, ситуации) решить проблему и достичь поставленных в процессе переподготовки целей.

Изменение методов и технических средств обучения связано с

изменениями в обществе и содержанием профессиональной деятельности, которые требуют больше самостоятельности и способности принимать управленческие решения, творчества и т.п.;

изменениями в сознании работников, их намерениях, оценке результатов труда;

представлениями о цели переподготовки

Еще сравнительно недавно было распространено мнение о том, что хороший менеджер формируется в трудовом процессе постепенно, обогащаясь необходимыми опытом и интуицией, а поэтому особой надобности в обучении не было. Мысль о том, что никакая учеба не может компенсировать знания, полученные методом проб и ошибок, в рыночной экономике не безжизненна. Такое мнение (теория мало что дает) сфор-

мировалось прежде всего потому, что в процессе переподготовки использовались пассивные методы обучения. Изменения методов обучения и характерные тенденции их совершенствования:

Тенденция "от"	→	"до"
пассивного сбора ответов		активного поиска ответа
обучения под присмотром		самостоятельного обучения
централизованного, фронтального обучения		децентрализованного, дифференцированного
ограниченных, готовых к употреблению "рецептов"		изменяющихся, открытых элементов обучения
непроблематичной информации		обучения, связанного с ситуациями и проблемами
фрагментарного		обширного
изучения аспектов		изучения всего комплекса
устаревшего монолога как системы обучения		активных методов обучения, направленных на развитие
обучения по стандартам		разнообразия методов
знания		навыков и умения
использования книжных текстов		разнообразия технических средств обучения

Проведение переподготовки персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения способствует формированию у них системного мышления, способности принимать самостоятельные решения. Они вырабатывают высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию.

Наряду с изменением условий переподготовки с учетом изменяющихся потребностей обучающихся происходит активизация методов обучения. Они предлагают значительно больше возможностей в области коммуникации; рассматривают практические, близкие к жизни проблемы; ориентируются на конкретные проблемные ситуации, намечают пути их решения. Использование активных методов обучения при переподготовке кадров способствует развитию у них способностей качественно и эффективно выполнять возложенные на них задачи.

Таким образом, рассматривая проблему управления персоналом, можно сказать, что:

поведение человека в трудовом процессе не задается раз и навсегда, оно изменяется в зависимости от внешних и внутренних побуждений и препятствий;

в основе профессионального развития персонала лежат профессиональная ориентация и адаптация в коллективе; оценка результатов труда, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе;

профессиональное развитие работника следует начинать с момента поступления его на работу,

подготовка кадров заключается в их обучении трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения должностных инструкций. Цель обучения состоит в том, чтобы научиться интерпретировать явления окружающей среды с тем, чтобы наилучшим образом ориентироваться в ней и соответственно адаптироваться к этой среде;

повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний;

переход к рынку требует замены старых одномерных систем переподготовки кадров межотраслевыми системами образования. Это значит, в процессе профессионального развития персонала происходят изменения относительно принципов, структуры, постановки целей и методики повышения квалификации,

в переходный к рыночным отношениям период стал возможным систематизированный, динамический подбор целостных мероприятий для повышения квалификации кадров. В связи с этим традиционные подходы (элементы) переподготовки должны быть реорганизованы по принципам, структурам, постановке цели в соответствии с изменениями экономики республики.

### Задания

#### 1. Как Вы понимаете термин "потребность в кадрах"?

Попытайтесь по известным методикам определить потребность предполагаемого нового набора кадров (исходные данные определите сами), правильность набора в уже функционирующих подразделениях Вашей организации



2 Назовите и дайте характеристику информации при подборе кадров в Вашей организации. Выясните, какие из них носят объективный а какие субъективный характер. Оцените предложенный на рис. 6.4 перечень источников информации, его достаточность (недостаточность). Дополните рисунок с учетом теории и практики Вашей работы в этом направлении

3 Дайте характеристику методов оценки персонала.

Каким из них отдается предпочтение в Вашей организации?

По каким критериям оценивается труд претендента?

Попытайтесь, используя табл. 6.1, оценить труд наиболее известных Вам членов Вашего коллектива. (Проведите личный тренинг.) Соответствуют ли цели оценки работника, представленные на рис. 6.8, целям оценки кадров в Вашей организации?

4. На основе изложенных рекомендаций разработайте модель изменения структуры переподготовки работников Вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров.

5. Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям:

сильные стороны;

возможности улучшения.

Как можно развивать дальше существующие сильные стороны (конкретные мероприятия)?

Каковы Ваши профессиональные цели?

В каких областях необходимо в будущем получать знания?

### Вопросы для повторения

1. В чем состоит главная роль руководящих кадров организации? Как меняется их роль с переходом к рыночной экономике?

2. Какие новые аспекты в деятельности кадровых служб Вам известны?

3. Назовите и дайте характеристику факторов, лежащих в основе изменений в системе управления персоналом.

4. Охарактеризуйте задачи кадровых служб.

5. Дайте характеристику основных этапов системы планирования персонала.

6. Какие источники информации используются при отборе кадров?

7. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.

8. Дайте характеристику методов оценки персонала.

9. Каким целям служит оценка работников и организации?

10. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

11. Назовите наиболее типичные ошибки при проведении интервью

12. В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?

13. Назовите признаки профессионального развития

14. Дайте характеристику целей профессионального развития кадров
15. Дайте характеристику целей и форм обучения.
16. Обсудите изменения в принципах переподготовки персонала.
17. В чем суть изменений в области структуры переподготовки кадров?
18. Какие цели преследуются в процессе переподготовки кадров?
19. Какие изменения в методах переподготовки кадров Вам известны?

## Литература

1. *Абрамова И.Г.* Персонал – технология менеджера. Л., 1991.
2. *Беляцкий Н.П.* Кадровый потенциал организаторов производства. Мн., 1990.
3. *Блейк Р., Моутон Д.* Научные методы управления. Киев, 1990.
4. *Бизюкова И.В.* Кадры. Подбор и оценка. М., 1984.
5. *Вейл П.* Искусство менеджмента. М., 1993.
6. *Гареев Р.А.* Управление процессом стабилизации производственного коллектива. Уфа, 1989.
7. *Грачев М.А.* Управление трудом. М., 1990.
8. *Зайцев Г.Г.* Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент). Л., 1992.
9. *Папулов П.А.* Кадры управления производством. М., 1985.
10. *Профессия менеджера.* М., 1992.
11. *Резников Р.Е.* Подбор и расстановка кадров в системе управления производством. Л., 1986.
12. *Старобинский Э.Е.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1994.
13. *Шаховой В.А.* Формирование и развитие кадрового потенциала управления. М., 1988.
14. *Тарасов В.К.* Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
15. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1990.
16. *Кремень М.А.* Управление коллективом. М., 1997.
17. *Приходченко О.И., Оганесян А.Н.* Методы оценки деловых качеств руководителя. Мн., 1995.
18. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М., 1996.
19. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М., 1995.
20. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. М., 1998.

## ГЛАВА 7

# УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Содержание и особенности управленческого труда  
Основные направления рациональной организации труда  
Культура управленческого труда

### 7.1. Содержание и особенности управленческого труда

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным.

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

*Управленческий труд* – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность

работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организаци-

онном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла. С учетом изложенного процесс управленческого труда в организации можно представить в виде рис. 7.1.

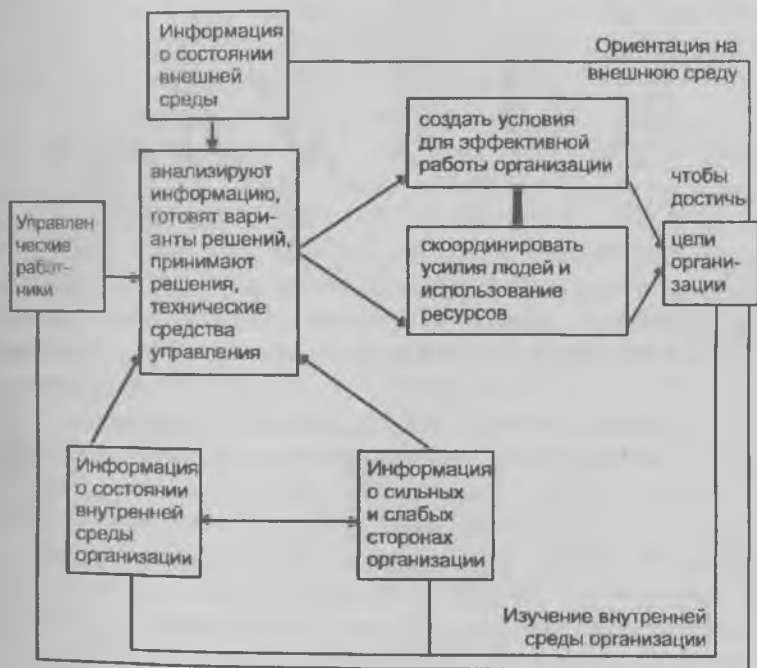


Рис. 7.1. Процесс управленческого труда в организации\*

## 7.2. Основные направления рациональной организации труда

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на ис-

\* Рос экон журн. 1995 №10. С 65

пользование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы (рис. 7.2)

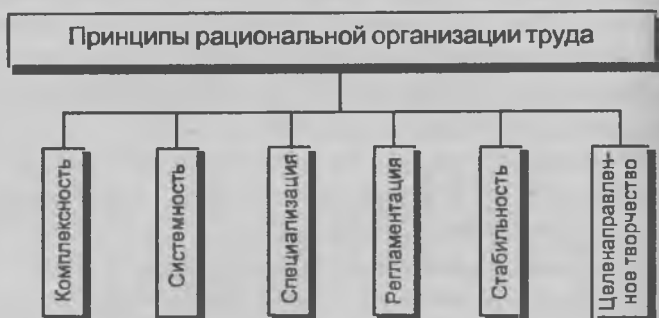


Рис. 7.2. Принципы рациональной организации труда

1. *Комплексность*. Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

2. *Системность*. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы

3. *Регламентация*. Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. *Специализация*. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с

возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

5. *Стабильность*. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. *Целенаправленное творчество*. Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям (рис. 7.3).

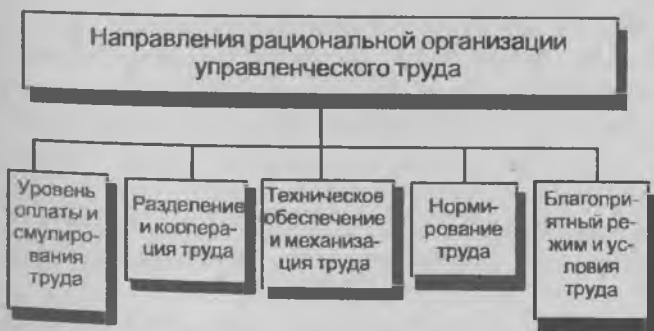


Рис. 7.3. Основные направления рациональной организации труда менеджера

**Оплата и стимулирование труда.** Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к регулируемой рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии: определение оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы с правами организаций в области оплаты труда; определение уровня минимальной зарплаты; разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд. Уровень оплаты труда в организации должен быть таким, чтобы работники вашей организации не завидовали сотрудникам конкурирующих фирм. Иначе мы столкнемся с таким явлением, как "миграция рабочей силы", что отрицательно скажется на организации. Чтобы этого не произошло, система оплаты и стимулирования труда должна отвечать следующим требованиям (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Требования к организации оплаты и стимулирования труда



1. *Оплата по результатам труда.* Оплата по труду (формула "каждому — по труду") имеет двойное толкование. Под трудом можно понимать либо его результат, либо затраты (количество труда). Принцип "по затратам труда" гарантировал индивидуальную зарплату, но не регулировал ее. Регулирование происходит с учетом затрат и результатов труда. Отсюда вывод: платить нужно не по труду, а по его результатам.

2. *Уверенность и защищенность работников.* Заработная плата должна формировать у сотрудников чувство уверенности в завтрашнем дне и защищенность их от изменений как во внешней, так и во внутренней среде организации. Задача состоит в том, чтобы сотрудники максимум внимания сосредоточивали на решении главных задач организации. Их не должны отвлекать денежные проблемы, связанные с материальным обеспечением себя и своей семьи. Эту задачу должна решать гарантированная часть заработной платы.

3. *Стимулирующий и мотивирующий аспект зарплаты.* Система оплаты труда должна включать действенные средства стимулирования и мотивации. Работникам предоставляется возможность получать больше, чем просто фиксированную заработную плату. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, прямо связанные с достижениями сотрудников.

4. *Дополнительные (поощрительные) формы оплаты труда за личный вклад.* В дополнение к основной заработной плате организация устанавливает различного рода льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием организацией особо качественной работы сотрудника или достижения им важных для организации результатов. Дополнительные формы оплаты труда включают: скидки на покупку товаров фирмы; субсидии на питание; оплату расходов на образование; медицинское обслуживание; страхование жизни и т.п.

В настоящее время тарифная система оплаты труда состоит из тарифной сетки и тарифно-квалификационных справочников.

Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки. Установленные по этим группам тарифы представляют собой социальную гарантию минимальной оплаты труда наемных работников соответствующей квалификации и служат основой для организации заработной платы с учетом законодательно установленной продолжительности рабочего времени, выполнения норм труда и возложенных обязанностей.

Единая тарифная сетка строится в виде шкалы квалификации и оплаты труда работников начиная от рабочих низшего уровня квалификации до руководителей высших органов законодательной и исполнительной власти республиканского уровня. При этом дифференциация тарифных ставок (окладов) осуществляется только по признаку сложности выполнения работ и квалификации работников.

Учет в заработной плате таких факторов ее дифференциации, как условия, тяжесть, напряженность, значимость сфер его приложения, количественных и качественных результатов индивидуального и коллективного труда осуществляется посредством других элементов (форм) организации заработной платы.

В связи с этим выделяют следующие формы оплаты и стимулирования труда (рис. 7.5).

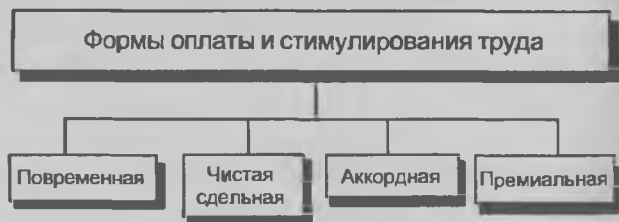


Рис. 7.5. Формы оплаты и стимулирования труда

*Повременная заработная плата* определяется по продолжительности рабочего времени без учета производительности

труда. Однако следует иметь в виду, что при повременной оплате труда оплачивается не просто присутствие работника на работе, а ожидается определенная нормальная для данной категории работников выработка.

$$\begin{array}{ccccc} \text{Повременная} & & \text{Количество} & & \text{Почасовая} \\ \text{зарплата} & = & \text{отработанного времени} & \times & \text{оплата} \end{array}$$

Повременная зарплата применяется там, где невозможно измерение выработки. Ее недостатки состоят в том, что очень сложно добиться от работников высокой производительности труда (нет стимулов к ее повышению); необходимо дополнительно затрачивать время на осуществление контроля затрат рабочего времени.

Отмеченные недостатки устраняет в какой-то мере *чистая сдельная оплата труда*. В этом случае работник получает зарплату в зависимости от выработки, либо выплачивается определенная денежная ставка за единицу выработки (*аккордная заработная плата*), либо дается конкретное задание по времени на единицу выработки (*повременно-сдельная оплата труда*).

Сдельную зарплату лучше всего применять при однообразных, легко учитываемых по времени и количеству работах.

Как недостаток сдельной оплаты труда и ее разновидностей следует отметить невысокое, как правило, качество работы и игнорирование безопасности труда. В погоне за количественным результатом часто игнорируются качественные показатели.

*Премияльная оплата труда*. Наряду с повременной и сдельной оплатой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение, т.е. премия. Условия премирования оговариваются, как правило, в трудовом соглашении.

Таким образом, доходы работников складываются из нескольких частей:

*минимальная ставка* устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент),

*базовая ставка* устанавливается исходя из квалификации работника на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда;

*переменная часть оплаты труда* является дополнительной. Это гибкая система оплаты труда, основанная на участии работников в прибылях организации и распределении ее доходов. Система участия в прибылях предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где трудится работник. Это не просто новая система оплаты труда. В ее основе лежит новый подход к оценке профессиональной пригодности личности.

Выплаты через "участие в прибылях" не выступают как разовые бонусы или как доплаты сверх нормы. Это подвижная часть фонда оплаты труда, тесно увязанная с конечными результатами.

Практика показывает, что использование гибких систем участия в прибылях организации позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном повышении его производительности.

В итоге можно сформулировать принципы оплаты и стимулирования труда:

1) универсальность (система оплаты труда должна одинаково хорошо функционировать в различных организационных структурах);

2) простота и доступность;

3) коллективная ответственность за выполнение установленных показателей, которая наступает автоматически, без вмешательства "извне";

4) справедливость при распределении коллективного заработка (размер зарплаты любого члена коллектива зависит только от личного вклада и никакими пределами не ограничивается);

5) самостоятельность трудового коллектива не только в выборе стиля и методов работы, но и в определении величины заработной платы в зависимости от конечных результатов его работы.

**Разделение и кооперация труда.** Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения\* и кооперации.

Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач по разделению управленческого труда с управленческой деятельностью в целом (рис. 7.6).

Разделение труда предполагает его кооперацию, которая представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в совместном трудовом процессе, особую актуальность приобретает анализ теоретических аспектов ее развития, требующий как нового переосмысления наследия и уроков прошлого, так и обобщения происходящих в экономике и обществе в целом перемен. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу не принуждения, а добровольности.

Существовавшая до 1990 г. так называемая административная кооперация представляла собой объединение людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание. В ее основе лежат уже не приказ администрации, а интересы, т.е. побуждающим мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В данном случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив представляет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как

---

\* Вопросы разделения труда менеджера (вертикальное и горизонтальное) см. в гл. 2

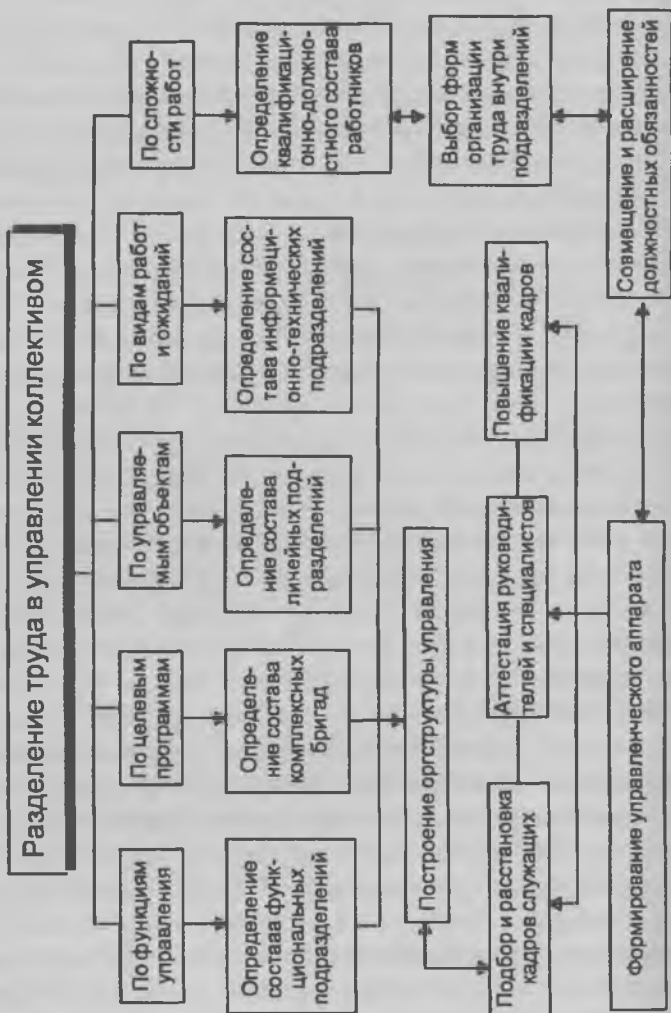


Рис 7.6 Взаимосвязь задач разделения труда в управлении трудовым коллективом

необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и поэтому не угнетает личность

Возникновение новой кооперации труда, разнообразностью которой являются хозрасчетные коллективы различных типов, предусматривает прежде всего развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда в принципе исключает любые формы командного администрирования, ибо на основе коллективности формируются новое содержание и иерархия целей в процессе совместной трудовой деятельности людей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще всего на экономической основе. Коллективность как внеэкономическое соединение индивидов существует как нечто случайное.

Как видно, в кооперации заложены материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой состоит в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциированных собственников. Из этого вытекает, что на практике, в делах управления трудящиеся, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обходиться без "администраторов".

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса. На этом основании можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется посредством кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами и работниками. При этом интеграция и усложнение труда, совмещение трудовых операций не исключают дальнейшего процесса дифференциации (разделения) труда.

Новые формы разделения труда предполагают и новые формы его кооперации, т. е. выбор соответствующих форм объединения работников, выполняющих какие-то отдельные виды общей работы, для достижения главной цели организации.

**Техническое обеспечение и механизация труда.** Ежегодно в сфере управления обращаются миллиарды организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для их создания и работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников.

Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана организационная техника. Необходимость широкого использования средств оргтехники возникает также в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства и изменением номенклатуры товаров, а также увеличением объемов информации, требующей быстрой обработки. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда. Так, внедрение даже простейших средств техники управления сокращает затрачиваемое на обработку документов время приблизительно на 20 %, а системное их применение увеличивает производительность управленческого труда в 3 раза.

Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что средства оргтехники не являются сами по себе универсальным средством повышения производительности труда работников административно-управленческого персонала. Вместе с тем они могут оказать действенную помощь в снижении затрат времени на выполнение технических операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческие процессы, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.



К настоящему времени определились два основных направления механизации и автоматизации управленческого труда. Первое осуществляется путем внедрения современных электронно-вычислительных систем, разработки экономико-математических методов и моделей и использования их на основе АСУ; второе – посредством применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов и систем комплексной механизации и автоматизации управленческого труда.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить три основных направления механизации и автоматизации управленческого труда.

- 1) механизация отдельных операций;
- 2) механизация групп операций и процедур управления,
- 3) создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов реализации всех функций управления

Таким образом *организационной техникой*, или *техникой управления*, принято называть совокупность средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления.

В организации механизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда вследствие его кооперации различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников системы управления по своему содержанию является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью и массовостью операций, что позволяет эффективно использовать средства оргтехники.

На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя номенклатура средств оргтехники исключительно широка (от авторучек и резинок до печатно-множительных и электронно-вычислительных машин), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы

1. *Средства изготовления документов.* Составление документов – один из наиболее массовых процессов в аппарате управления.

Исследования показывают, что затраты на создание документов ручным способом многократно превышают затраты с применением комплекса технических средств.

Основная часть документов, создаваемых в аппарате управления, изготавливается на пишущих машинках (применяется и компьютерный набор). По своему характеру машинописные работы требуют значительного сосредоточения и внимания. Дальнейшее развитие машин осуществляется путем оснащения их перфолентными приставками.

Наряду с пишущими машинками в последние годы применяются пишущие автоматы (фирмы "Супертайпер", "Селектродат", "Адвокат", "Оргтекст-2Д" и др.) – устройства, автоматизирующие процесс составления текстовых документов.

Значительно повышают производительность управленческого труда регистраторы информации, одновременно создающие первичные документы и машинный носитель информации.

Диктофонная техника избавляет аппарат управления от необходимости готовить рукописные черновики документов, обеспечивает более равномерную загрузку машинисток, повышает производительность их труда на 40–50 %. Кроме того, ускоряется время прохождения и обработки поступающей информации.

2. *Средства копирования и размножения документов.* Современная копировально-множительная техника представлена большим числом разнообразных устройств. В практике сложилось несколько методов копирования – светокопирование, фотокопирование, термокопирование, электрографическое копирование и др. Наиболее прогрессивными методами являются электрография и микрофильмирование. Эффективность микрофильмирования состоит в повышении оперативности поиска хранящейся информации, экономии (до 90–95 %) площади архивных помещений. Наиболее часто используются ксероксы различных модификаций.

3. *Средства обработки информации.* Машины и оборудование этой группы средств механизмируют работы, связан-

ные с приемом и обработкой документов. Они могут использоваться отдельно, а также объединяться в комплексы. Сюда входят устройства для вскрытия и заклеивания конвертов, фальцевальные машины и устройства, адресовальные и штемпелевальные средства, средства скрепления и склеивания документов и др. В условиях АСУ средства обработки информации обеспечивают управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройствами ввода-вывода, с внешними запоминающими устройствами, с линиями связи. Сюда входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

4. *Средства хранения, группировки и поиска документации.* Практика управления требует организации централизованного хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование для хранения документов (блоки подвешного хранения, специальные шкафы, секционные и подвижные стеллажи), различного рода компьютерные системы.

5. *Средства передачи информации.* Эти средства должны обеспечивать передачу информации, возможность функционирования других систем управления организацией. Они входят в число основных систем технической базы управления. К ним относятся системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны) и радиотелефонные системы; директорские компьютеры; автоматические номеронабиратели; автоответчики и различного рода селекторные устройства.

6. *Средства вычислительной техники.* Эту группу средств составляют счетно-клавишные механические и электронные машины. Используются компьютерные модели счетно-решающих систем.

**Нормирование труда.** Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток точно определить, каким количеством человек может эффективно управлять один руководитель. У разных авторов оно варьирует в пределах от трех до пятнадцати. Из-за огромного разнообразия условий и проблем координации ни одна отдельно указанная величина не может считаться правильным ответом при любых обстоятельствах. То количество машинисток в стенографическом бюро, которым может руководить его заведующий, не равно количеству маркетологов, которыми будет эффективно управлять начальник отдела маркетинга. Вместе с тем отсутствие твердых нормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили аналитические методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается *исследовательских методов*, то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако,

поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

*нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) – для руководителей;

*укрупненные нормативы численности* (типовые структуры аппарата управления), т. е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях, – для специалистов;

*нормы времени, нормы обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) – для технических исполнителей.

Нормативы численности и нормы управляемости могут разрабатываться для широкого круга руководителей всех рангов. С их помощью определяется общая численность работников по функции управления, а используя нормы управляемости, можно произвести оптимальную расстановку работников.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным методом нормирования является *метод аналогов*. Здесь устанавливаются нормативы затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий аппарата управления, труд которых вообще не поддается сколь-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также *методы прямого нормирования*, которые используются для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

По сравнению с методами прямого нормирования управленческого труда более широкое применение нашли *методы косвенного нормирования*, учитывающие влияние различных

факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество обслуживаемых одним диспетчером ИДС). *Норма обслуживания* предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

**Благоприятный режим и условия труда.** Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. В их основе лежат принципы, представленные на рис. 7.7.

В основе любой планировки рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Система обслуживания рабочего места менеджера в данном случае должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ). В практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В своем составе АРМ, как правило, имеет ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, систему контроля за исполнением поручений.

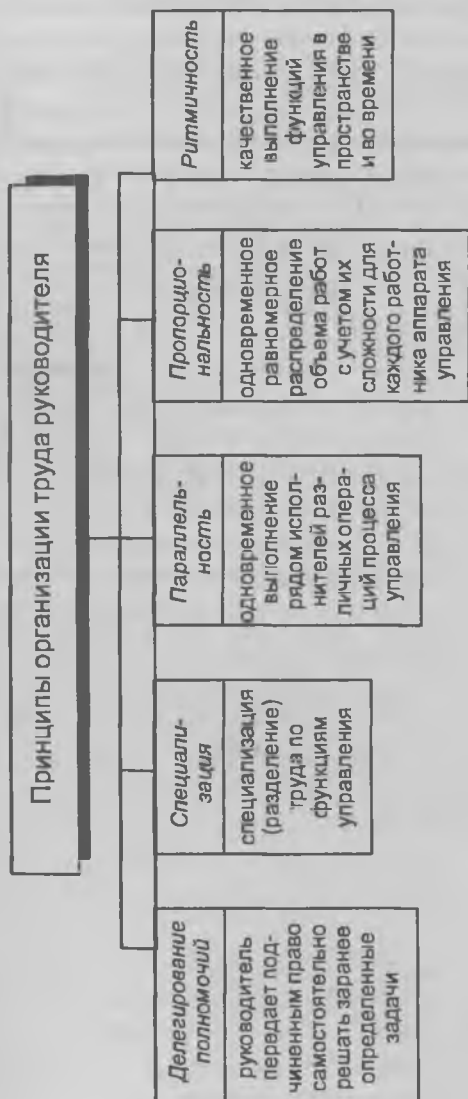


Рис. 7.7 Принципы рациональной организации управленческого труда

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических\* и эстетических требований к нему (рис. 7.8).

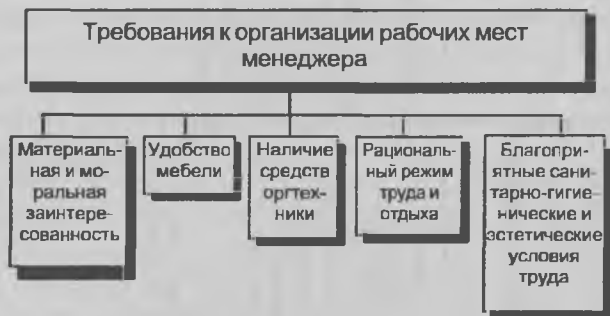


Рис. 7.8. Требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера

**Материальная и моральная заинтересованность.** Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

**Удобство мебели.** Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

Такую задачу поможет решить, например, кабинет руководителя "Форте", разработанный в Таллиннском научно-производственном мебельном объединении "Стандарт" с учетом требований эргономики, технической эстетики и НОТ. Кабинет собирается из унифицированных элементов на металлической основе и позволяет получить многочисленные варианты оформления при рациональном использовании площади. Имеются и другие проекты офисной мебели.

**Наличие средств оргтехники.** Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования.

**Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.** В помещении должны быть оптимальные

\* Эргономика – наука, изучающая взаимодействие и приспособление человека и машины в конкретных условиях его деятельности.



ми температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

*Рациональный режим труда и отдыха* Ненормированный рабочий день менеджера делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека.

На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомления управленческих работников в течение рабочего дня (рис 7.9)

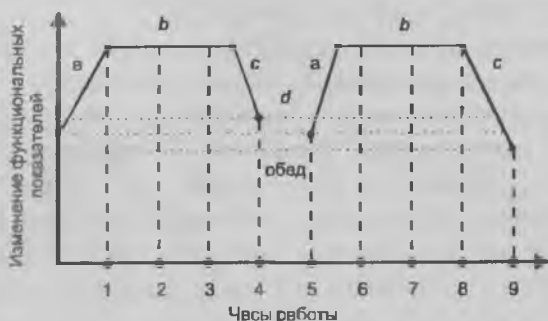


Рис. 7.9. График изменения работоспособности человека в течение рабочего дня

Как видно из рис. 7.9, работоспособность человека меняется в течение рабочего дня и может быть разделена на три фазы. Длительность первой фазы (фаза вработывания *a*) в зависимости от вида труда колеблется от нескольких минут до 1 ч. В завершении этой фазы организм работника переходит в так называемое "устойчивое состояние" *b*, которое характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью. Длительность этой фазы зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъективного отношения человека к своей работе.

Как правило, через 3–4 ч работоспособность начинает снижаться, внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок *c*. Обычно к этому периоду приурочивают обеденный перерыв *d*. После обеденного перерыва организм вновь проходит через фазу вработывания.

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по

созданию благоприятных условий труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем). На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда (табл. 7.1). В этом плане отражают мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятой в фирме.

*На первом этапе* готовится объект планирования и объем работ, цель проводимых мероприятий.

*На втором, наиболее трудоемком этапе* изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемка.

Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или его определенной части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и причин, его порождающих.

С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций.

Моментные наблюдения применяются для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы.

При киносъемке процесс труда фиксируется на видеопленке. В результате просмотра можно увидеть "узкие" места организации труда.

*На заключительном, третьем этапе* устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуществляются контрольные функции за выполнением запланированных мероприятий.

### 7.3. Культура управленческого труда

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура.

Слово "культура" (от лат. *cultura*) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин "управленческая культура" употребляется для характеристики орга-

Таблица 7.1 Комплексный план рациональной организации труда предприятия

<p>Направления рациональной организации труда</p>	<p>Цель проводимых мероприятий</p> <p>Предполагаемые мероприятия</p> <p>Средство и место их внедрения</p> <p>Время проведения мероприятия</p> <p>Материальные и трудовые затраты</p> <p>Предполагаемый экономический и социальный эффект, руб.</p> <p>Сроки проведения мероприятия</p> <p>Ответственный за выполнение</p> <p>Примечание</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оплата и стимулирование труда</li> <li>2. Совершенствование форм разделения кооперации труда</li> <li>3. Нормирование труда</li> <li>4. Использование средств</li> <li>5. Организация рабочих мест и условий труда</li> <li>6. Подбор и расстановка управленческих кадров</li> </ol>	

низационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

**Осмысливая изложенное, управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.**

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

1) *юридические нормы управленческого труда*, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) *моральные нормы* – регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

3) *организационные нормы* – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) *экономические нормы* – регулируют экономическую деятельности организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда (рис. 7.10).

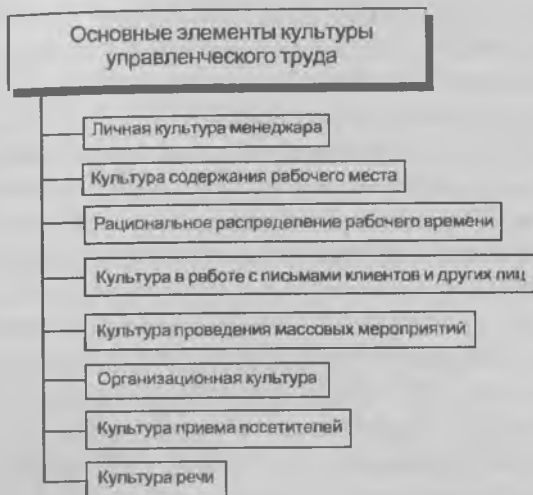


Рис 7 10. Основные элементы культуры управленческого труда

**Личная культура** Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

**Рациональное распределение рабочего времени.** Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

- работа с документами;
- работа с кадрами;
- решение социально-экономических вопросов;
- решение коммерческих вопросов;
- совещания, переговоры;
- непроизводительные затраты времени;
- неуточненное время.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: "Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать".

*Культура содержания рабочего места* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось "под рукой", и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Это не правильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п.

Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы.

Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменить вышедшую из строя мебель.

*Культура проведения массовых мероприятий* Речь идет прежде всего о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

*Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов открыты для посетителей в любое время, когда они на месте (принцип "открытых дверей"). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек.

Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

*Культура в работе с письмами.* Сюда входят обязательная регистрация писем, определенные сроки их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

**Культура речи.** Около 80 % рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

**Организационная культура руководителя** Она определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы, постановку задач и доведение их до исполнителей, распоряительство, контроль исполнения и др.

### **Задания**

1. Проведите расчеты оплаты труда различным категориям работников (цифры условные), применяя повременную, сдельную и премиальную системы оплаты труда.
2. Составьте проект рабочего места менеджера любого уровня управления и оснастите его необходимыми средствами оргтехники: подберите мебель, инвентарь, оргоснастку, средства связи; определите для себя зону наибольшей досягаемости; вычертите план своего рабочего места.
3. Сделайте описание художественного оформления интерьера своего рабочего кабинета (места) по следующей схеме:  
окраска стен, пола, потолка,  
цвет штор и обивка мебели;  
декоративное оформление (светильники, ковер, художественные произведения, изделия прикладного искусства и т.д.).
4. Опишите оборудование для поддержания оптимальных санитарно-гигиенических норм и психологической разгрузки (цвето-световой интерьер, функциональная музыка, наличие флоры и фауны в специально отведенных местах и пр.).

### **Вопросы для повторения**

1. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Дайте характеристику принципов рациональной организации труда менеджера

3. Назовите и дайте краткую характеристику основных направлений рациональной организации труда менеджера.
4. Дайте характеристику требований, предъявляемых к организации оплаты и стимулирования труда.
5. В чем суть тарифной системы оплаты труда?
6. Охарактеризуйте формы оплаты и стимулирования труда.
7. Назовите и дайте характеристику составных частей заработной платы работников: минимальная ставка, базовая ставка, переменная часть.
8. Назовите и поясните (желательно на конкретных примерах) принципы оплаты и стимулирования труда.
9. По каким направлениям происходит разделение управленческого труда в трудовом коллективе?
10. В чем суть и назначение кооперации труда?
11. Какую роль в рациональной организации труда менеджера играют средства оргтехники?
12. Охарактеризуйте средства оргтехники, применяемые менеджерами.
13. Для чего нужно нормировать труд управленческих работников? Назовите методы нормирования и виды норм.
14. Назовите и дайте характеристику принципов рациональной организации управленческого труда.
15. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера.
16. Как Вы понимаете термин "культура управленческого труда"?
17. Назовите и дайте характеристику составных элементов культуры управленческого труда.

### Литература

1. Белоусов Г.М. Средства организационной техники. М., 1985.
2. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера: Учеб. пособие. Мн., 1998.
3. Бовыкин В.П. Управление предприятием на уровне высших стандартов. М., 1997.
4. Гребнев Е.Т. и др. Нормирование управленческого труда. М., 1980.
5. Кабушкин Н.П., Короленок Г.А. Управленческий труд в торговле. Мн., 1988.
6. Качалина Л.Н. Оргтехника в управлении. М., 1985.
7. Коптин А.В., Ларин М.В. Организация управленческого труда в государственных учреждениях. М., 1986.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1995.
9. Лугаев В.В. Труд руководителя. Киев, 1991.
10. Мошанская И.Б. Научная организация управленческого труда. М., 1984.
11. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. М., 1991.



## ГЛАВА 8

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Содержание и виды управленческих решений

Процесс принятия решений

Методы принятия решений

Индивидуальные стили принятия решений

Условия эффективности управленческих решений

Организация и контроль выполнения решений

### 8.1. Содержание и виды управленческих решений

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения.

Однако для менеджера принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

выработку и постановку цели,  
изучение проблемы;  
выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;  
рассмотрение вариантов решений,  
выбор и окончательное формулирование решения;  
принятие решения;  
доведение решений до исполнителей;  
контроль за выполнением решений.

**Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.**

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

**Виды управленческих решений.** Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности, отдельно.)

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

*по сроку действия последствий решения* долго-, средне- и краткосрочные решения;

*по частоте принятия:* одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

*по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

*по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения;

*по сложности:* простые и сложные;

*по жесткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов

Алгоритмические – предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

*Организационное решение* – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные; 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией

Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чис-

том виде. По сути процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

**Подходы к принятию решений.** В управленческой практике сложились два основных подхода к принятию решений: индивидуальный и групповой.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду, что большая часть решений в организации принимается в высшем звене управления и, как правило, одним или небольшой группой менеджеров. Т.е. при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения – это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный характер.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

## 8.2. Процесс принятия решений

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: *что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает*

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, – спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис 8.1).

1. *Постановка проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

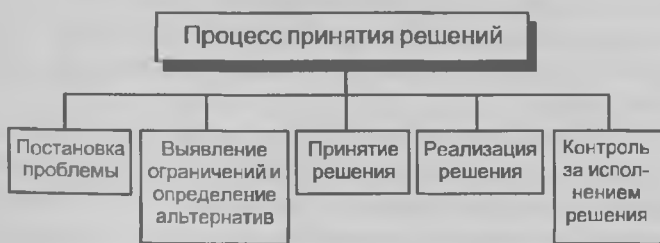


Рис. 8.1. Составные элементы процесса принятия управленческих решений

Таким образом, процесс постановки проблемы состоит в ее обнаружении и оценке

Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы, включают в себя личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д. Мнение других менеджеров и подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы.

Оценка проблемы – это установление ее масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Определение масштабов проблемы не означает нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке размера средств для ее решения и степени ее серьезности.

*2. Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. Т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

*3. Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

*4. Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

*5. Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

### **8.3. Методы принятия решений**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы (рис. 8.2).

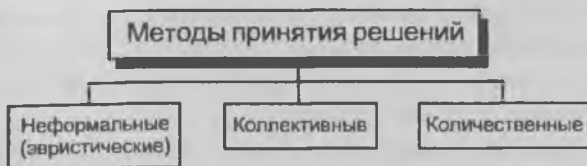


Рис. 8.2. Классификация методов принятия управленческих решений

1. *Неформальные (эвристические) методы принятия решений.* Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений.* Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма"

ма" – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 8.3).

*Метод Дельфы* получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений – "*кингисё*", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора – за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;



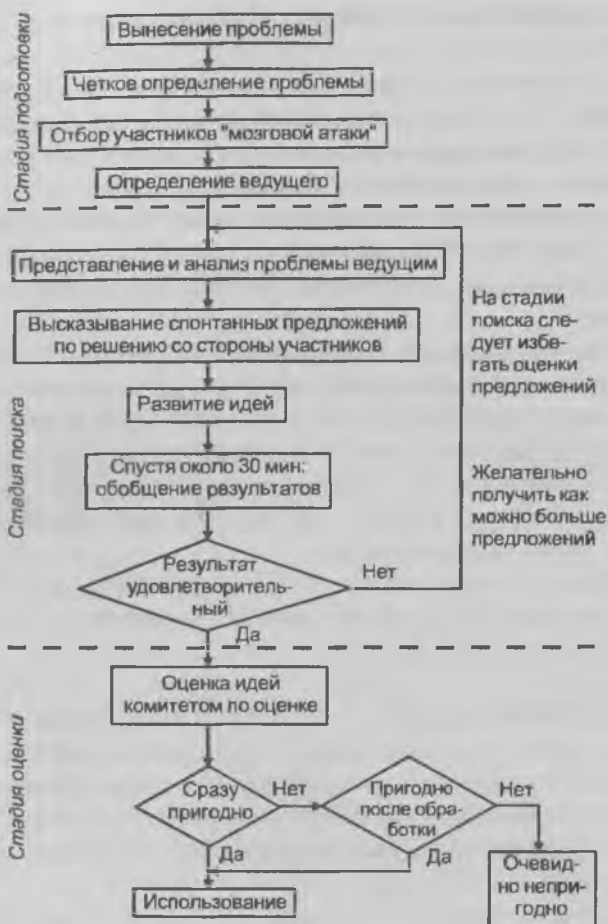


Рис. 8.3. Основная структура метода "мозговой атаки"

г) принципа Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коали-

ций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

**3. Количественные методы принятия решений** В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование – используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теорию игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

## **8.4. Индивидуальные стили принятия решений**

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

**1. Решения уравновешенного типа** – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

**2 Импульсивные решения** – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действи-

ями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения – напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

5. Решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

## 8.5. Условия эффективности управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов (рис. 8.4)

1. Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором

имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

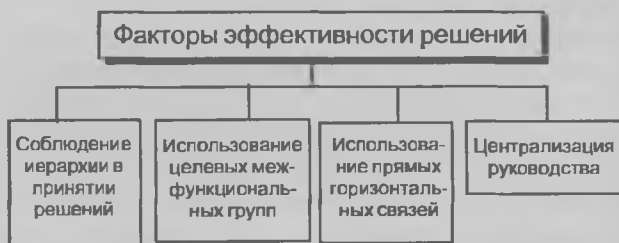


Рис. 8.4. Факторы эффективности управленческих решений

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника.

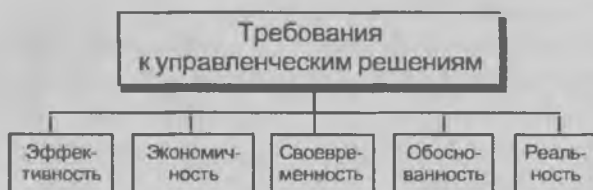
Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность. Т.е. решение считается

эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации (рис. 8.5).

Во-первых, решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.



*Рис.8.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям*

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой

зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

1) решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

2) решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения,

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими. Команда "приступить к исполнению решения" не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается

технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера).

Следует иметь в виду, что для того, чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований (рис. 8 6)

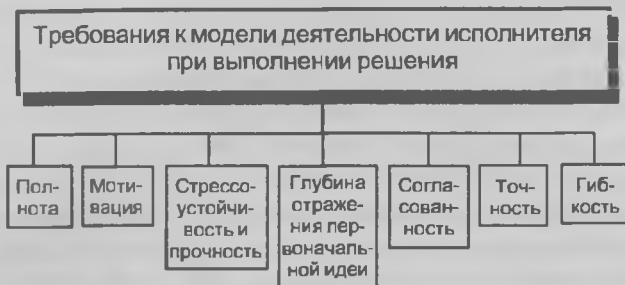


Рис. 8.6. Требования к технологии выполнения управленческих решений

1. Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой – содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она будет настолько развернута, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все тонкости предстоящей деятельности.

2 Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, по существу распадается.

3. Глубина отражения характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

4 Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

5 Гибкость модели – критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткий, не поддающийся образ может быть приемлемым в застывших и неизменных структурах, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

6. Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет решение в одиночку. Поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени, месту и т.п. с другими исполнителями.

7. Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию сил исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности и выполнению заданий, – основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством организации решений.

## 8.6. Организация и контроль выполнения решений

Организовать выполнение решения – задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. *Организация выполнения решений* – это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно допускает свободную манеру обращения с реальными ситуациями. В результате такого менеджмента принимаемые решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать, что руководитель организует не свою собственную деятельность, а труд других людей.



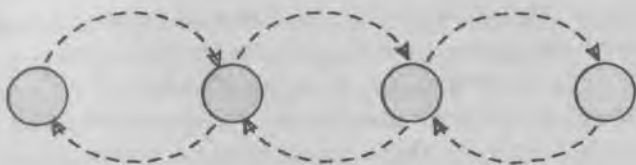


Рис. 8.7. Цепочная структура коммуникаций

Это суть две разные вещи, ибо организацию выполнения решений также нужно организовывать. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками. Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей стороной (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации: цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую.

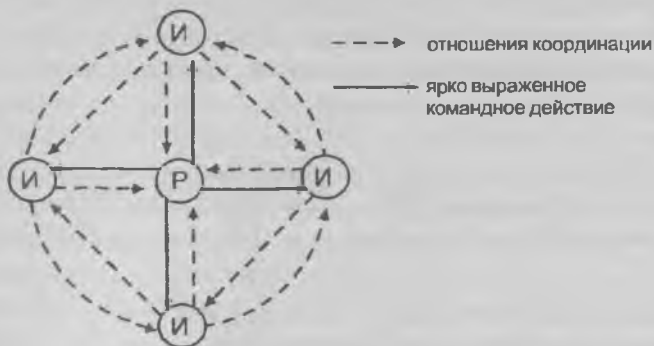


Рис. 8.8 Многосвязная структура коммуникаций  
И – исполнитель; Р – руководитель

При цепочной структуре коммуникаций (рис. 8.7) решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В многосвязной структуре коммуникаций (рис. 8.8) все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива

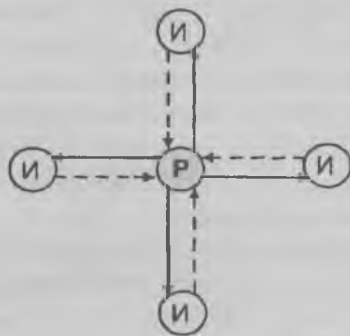


Рис. 8.9. Звездная структура коммуникаций

В звездной структуре коммуникаций (рис. 8.9) ярко выражен "коммутатор-руководитель", через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем (Р). Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

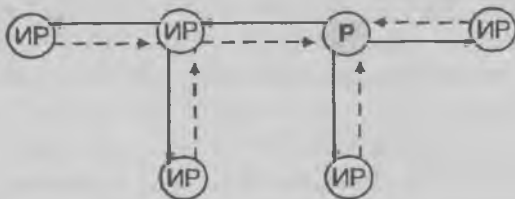


Рис. 8.10 Иерархическая структура коммуникаций

Для иерархической структуры коммуникаций (рис. 8 10) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако великое множество решений мигрируют в организации в виде устных указаний, заданий, пожеланий и т.п. управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию и контроль выполнения.

Таким образом, организация исполнения решений немыслима без контроля. Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Т.е. основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Можно выделить и другие функции, которые решаются с помощью контроля исполнения (рис. 8.11).

1. *Диагностическая функция* – главная, ведущая функция контроля. Кто бы ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

2. Без функции обратной связи, поступающей руководителю о ходе выполнения поставленных задач, он, по сути, выпускает из рук бразды правления, лишается возможности оказывать влияние на ход работы.

3. *Ориентирующая функция контроля* проявляется в том, что те вопросы, которые чаще контролируются начальником, как бы сами собой приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, которые выпадают из поля зрения руководителя, не решаются подчиненными.

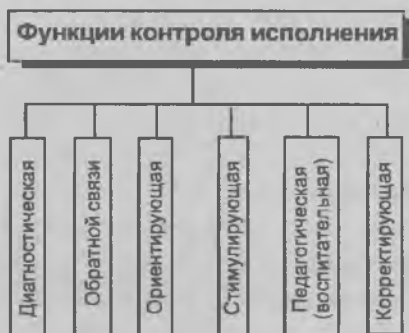


Рис. 8.11. Функции контроля за выполнением принятых решений

4. *Стимулирующая функция* близка к ориентирующей, но с ней не совпадает. Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве держит в поле зрения работы, то стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и в первую очередь резервов человеческого фактора.

5. *Корректирующая функция* связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Словом, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию решения практике.

6. *Педагогическая функция.* Контроль, если он построен умело, порождает у исполнителей сильные побуждения к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные разновидности контроля:

1) предварительный – предшествует принятию окончательного решения. Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемому решению;

2) текущий – с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;

3) последующий – служит для проверки эффективности принятия решений.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

### **Задания**

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных Вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.

2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику "мозговой атаки", методы Дельфы и японской системы "кингисё".

3. Определите и дайте описание структур коммуникации в Вашем коллективе.

### **Вопросы для повторения**

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?

2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.

3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.

4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска?

5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.

6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.

7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.

8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?

9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.
10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Как Вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?
12. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

### Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
2. Акулич И.Л. и др. Принятие решений и проектирование систем управления. Рига, 1985.
3. Галушко В.П. Управленческие решения и их формализация. Киев, 1983.
4. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решения. М., 1984.
5. Китов Е.И. Психологические особенности управленческих решений. М., 1983.
6. Рейлян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М., 1989.
7. Шапиро Д.И. Принятие решений в системе организационного управления. М., 1983.
8. Ахутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 1998.
9. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М., 1996.

## ГЛАВА 9

# ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА

Требования к менеджеру  
Власть и личное влияние  
Авторитет менеджера

### 9.1. Требования к менеджеру

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, — свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа отно-

сится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с 1-го по 8-й – низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й – руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й – руководители среднего звена (в госучреждениях их называют уже менеджерами); с 16-го по 18-й – высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).



Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показало, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

- 1) здравый смысл;
- 2) знание дела;
- 3) уверенность в своих силах;
- 4) высокий общий уровень развития;
- 5) способность доводить начатое дело до конца

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений [1. С.49–241]. Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

В этой связи выделяются следующие 11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя.

1 *Неумение управлять собой.* Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно "разряжаться", бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки) ограничены неспособностью управлять собой.

2. *Размытые личные ценности.* Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Поэтому менеджеры, у которых не определены собственные основные принципы и ценности, ограничены размытостью личных ценностей.

3. *Неясные личные цели.* Есть менеджеры, которым не хватает ясности в своих личных целях, но есть и такие, кто проявляет в своей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет.

Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен нечеткостью личных целей.

4. *Заторможенное личное развитие.* Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. В связи с этим в жизни человека выделяют четыре основные стадии (рис 9 1).

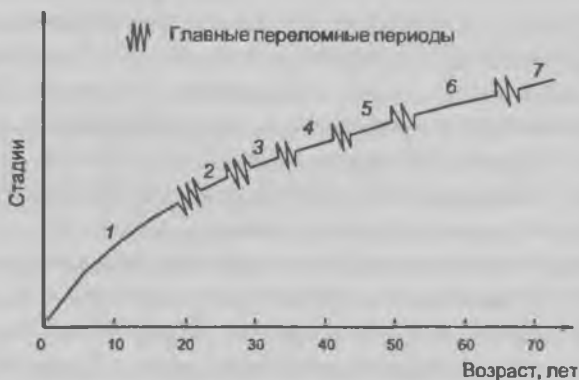


Рис 9 1. Стадии жизни человека

1—обучение; 2—включение; 3—достижение успеха, 4—профессионализм.

5—переоценка ценностей; 6—мастерство; 7—пенсионный период

Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера — это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное саморазвитие, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся (скрытые) способности.

5. *Неумение решать проблемы (принимать решения)* Особый талант менеджера — это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бы-

вает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. *Отсутствие творчества в работе.* Можно привести великое множество примеров, когда тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведутся поиски путей эффективного перехода к рыночной экономике.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации.

Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Руководители, имеющие склонности к высокой влиятельности, одеваются соответствующим случаю образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влияние, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не имеет взаимопонимания с окружающими, с неразвитым умением выражать себя, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Непонимание специфики управленческого труда.* Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. *Низкие организаторские способности (неспособность руководить).* Речь идет о способности менеджера "заряжать" энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. *Неумение обучать.* Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, – важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11 *Неумение формировать коллектив.* Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива:

- общность интересов всех его членов;
- единая общественно полезная и личностно значимая цель;
- совместная деятельность по достижению этой цели;
- определенная организационная структура коллектива;
- наличие отношений руководства и подчинения;
- формальные и неформальные отношения

Формирование коллектива – процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации) Поэтому в зависимости от степени единства индивидуальных целей и установок группы можно говорить о степени коллективности, или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На *первом этапе*, когда коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить в коллективе. На этом этапе руководитель выступает как "внешняя сила" по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На *втором этапе* завершается взаимное знакомство и изучение членов коллектива. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами и склонностями. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Возможно, при определенных условиях будет образована и группа дезорганизаторов.

Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники

Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На *третьем этапе* сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не вступают по отношению к остальным членам коллектива как "внешняя сила", поэтому их требования воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа – достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов.

Вполне очевидно, что коллектив в своем развитии одни этапы может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он "застревает" на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, когда менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.

Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;

знания современных управленческих подходов;  
способности обучать подчиненных;  
способности формировать и развивать трудовой коллектив.

## 9.2. Власть и личное влияние

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью – это прерогатива только руководителя и подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя.

Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, т.е. чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретным областям (например, финансам). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали "весла в воду", но и гребли в одном направлении. *Делегирование* – это способ разделения власти. В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы "отдаете" подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 9.2).



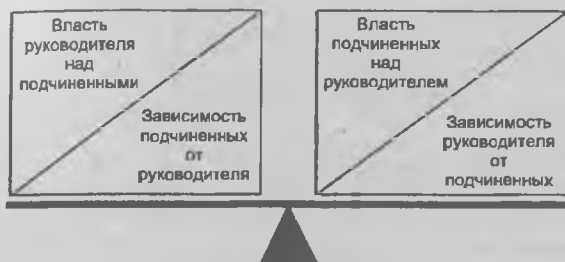


Рис 9.2 Балансирование власти руководителей и подчиненных

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют три основные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и смешанную (рис.9.3).

*Утилитарная власть* – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит "то-то", то получит "это".

*Авторитарно-нормативная власть* – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – строго их выполнять.

*Объединенная власть* – власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.



Рис. 9.3. Формы власти



Рис. 9.4. Модель влияния руководителя на подчиненного

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

*Влияние* – это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис. 9.4.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны (рис. 9.5).

Как видно из рис. 9.5, выделились две большие группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает "заражение" и подражание.

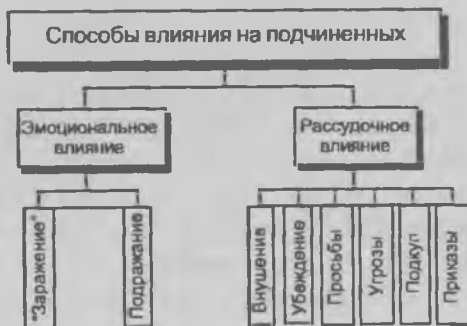


Рис. 9.5. Способы управленческого влияния на подчиненных

"Заражение" – это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой,

неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

*Подражание* – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них "эталон" для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

*Внушение* – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, – пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

*Убеждение* – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, – он "продает" подчиненному то, что нужно сделать. Для эффективного убеждения используются различные приемы [2. С.480].

Как эффективно использовать влияние путем убеждения?

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем Вам на самом деле нужно или хочется (для убедительности приходится иногда делать уступки, а если с самого начала Вы будете просить больше, Вы, по-видимому, получите именно столько, сколько Вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против Вас, если Вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не со своими собственными. Частое повторение слова "Вы" поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказываете несколько точек зрения, постарайтесь изложить последние аргументы, ибо, услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видно, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие "усиливающие" аргументы, как.

аргумент к традиции;

аргумент к большинству;

аргумент к авторитетной личности;

аргумент к личности того, кто убеждает;

аргумент к мировому опыту;

аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, "я лучше всех" и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределенность.

*Просьба* – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный ре-

зультат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Угроза* – запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

*Подкуп* – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: "Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше"

*Приказ* – официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1 "Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает

голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) – и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. ("Не позволяйте мухе выбить вас из седла." Д. Карнеги.)

2 Концентрированное внимание на одном из подчиненных  
Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой – и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное – Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой

3. "Насилие" над собственным мнением  
Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком

4 Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал

Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, – бывшему вору. Но принимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. "Поставьте себя на мое место" Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты – это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия – размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей – показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

**Характеристика основных видов темперамента.** Выделяют следующие типы темперамента: сангвинистический, холерический, флегматический и меланхолический

**Сангвиник.** Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа, требующая смекалки и находчивости. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Вработывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий.

В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно — спокойное и корректное к нему отношение.

**Холерик.** Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить "на лету". В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может "остыть". При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности.

Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Вработываемость быстрая, но ритм работы неравномерный.

Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание. И здесь спокойствие и выдержка "охлаждают" холерика. Его неровное поведение нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

**Флегматик.** Наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний.

Сильные стороны — усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, вработывается сравнительно долго.

Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая.

В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.



**Меланхолик.** Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Вработывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с "затуханиями". Может отвлекаться в мыслях или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки.

Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

### **Общая характеристика системы характеров**

Основой классификации характеров являются установившиеся акты поведения человека, стереотипы которых хорошо изучены.

Система характеров интернациональна. Это значит, что все типы характеров без исключения имеют место в каждой нации и каждой народности.

Нет плохих и нет хороших характеров. Все характеры имеют свои недостатки и свои достоинства. Как правило, чем ярче и привлекательнее достоинства какого-то характера, тем оказывается глубже и серьезнее его недостатки. К примеру, гипертимный тип характера – жизнерадостный, энергичный, с заразительным энтузиазмом, создает вокруг себя замечательный микроклимат. Однако из-за быстрой смены своих интересов не способен ни одно серьезное начинание довести до конца.

Или сенситивный тип характера – легко психологически ранимый, ему кажется, что он какой-то не такой, делает все как-то не так и по несколько раз переделывает работу, "шлифует" до идеального блеска – всю жизнь самосовершенствуется, вырабатывает исключительную настойчивость и трудолюбие.

Нет мужских и нет женских характеров. Все характеры в одинаковой мере свойственны и мужчинам и женщинам, хотя поведение мужчин и женщин одного и того же характера раз-

лично. (В мужском коллективе женщина может вести себя иначе, чем в женском.)

Перечислим несколько типов характеров.

1. *Истероидный* (показной, демонстративный) Человек с таким характером старается любыми способами обратить на себя внимание. Для завоевания к себе внимания он не щадит ни сил, ни времени. Его девиз: "Все внимание мне"

На плечах истероидов лежит значительная часть общественного и научно-технического прогресса. Основным недостатком истероида является спад работоспособности на некоторое время из-за публичного поражения его самолечения. Истероидность нельзя сводить к истеричности, которая проявляется у многих других типов характеров.

2. *Неустойчивый* Человек с таким характером строит серьезные, грандиозные планы, но они часто не выполняются. У него глубокая потребность во внешнем жестком управлении поведением. Иначе говоря, ему нужна жесткая, властная "рука", которая бы регулировала его режим труда и отдыха. Человек с таким характером любит рискованную работу. Он неприхотлив, не требует уюта. Это он с удовольствием уезжает в экспедиции, на стройки. Неустойчивый тип личности отказывается от лидерства, предпочитая исполнительские функции. Его девиз: "все за компанию". За компанию он может совершить и подвиг и преступление.

3. *Конформный*. Конформизм — подсознательное соглашательство в условиях постоянства. Однако, как только среда меняется, он становится воинствующим консерватором и теряет надолго свои замечательные качества

В постоянной среде это человек очень общительный, добродушный; его любят окружающие. В отличие от неустойчивого типа обдумывает каждый свой шаг; не любит риска, реорганизации и перемен. Он хотел бы, чтобы все текло, как вчера и позавчера.

4. *Гипертимный*. "Гипер" означает сверх, "тиме" — себя. Интимный — в себе, гипертимный — сверх себя. Если со сто-

роны посмотреть на такого человека, то кажется, что он может горы сдвинуть. Его отличает неиссякаемая энергия, заразительный энтузиазм. Его девиз: "все по плечу". Его трудно застать в печальном состоянии – он вечно шутит и смеется. Почти не реагирует на малые обиды, косые взгляды, тонкие намеки. Однако, если ему прямо в глаза высказаны обиды, он "закипает", возмущается 20–30 мин очень бурно, а через час уже обнимает обидчика. Он не злопамятен. У такого человека независимый характер, он не нуждается ни в чьей опеке. Сам оценивает и уверен в правильности своей оценки. В отличие от истероида (который ждет публичной похвалы за хорошо выполненную работу) гипертим всегда доволен своей работой, не ожидая ничьей оценки. Это упорная натура, его трудно переубедить. Основной его недостаток – быстрая перемена интересов.

5. *Циклоидный*. В основном этот тип характера такой же, как и гипертим. Однако гипертимная основа этого типа характера прерывается цикличностью психологической деятельности. Фазы спада называют часто "черными неделями"

6. *Лабильный*. Сходен с гипертимным. Однако спады здесь носят не циклический, а календарный характер. Такие спады часто называют состоянием транса; они образуются в случайные моменты времени по слабо мотивированным поводам.

Человек с лабильным характером делит коллектив на друзей и врагов. (Одни крайности – середины нет.) Говорят, что, если друг лабильный, вы счастливчик – он ничего не пожалеет для друга. С "врагами" он холоден, суров, придирчив. Стараются от них поскорее избавиться. Его девиз: "друзья" и "враги".

7 *Сенситивный*. Чувственный тип характера. Сильно развита впечатлительность. Поэтому человек строит "хрустальную" модель всего происходящего и всякая логика такой модели впоследствии вызывает большое психологическое напряжение и страдания. Ему кажется, что он не такой, как все. Он предъявляет к себе и другим очень высокие требования и часто из-за этого выглядит "белой вороной". Очень раним, психика его слабо

защищена. Очень разборчив в выборе друзей, не любит интенсивных общений

8. *Психолого-астенический* Он формируется на слабой (астено) психике (флегматик-меланхолик). Все реакции у него имеют малую амплитуду. Его трудно вывести из себя, у него удивительное упорство. Он талантлив в мелкой, кропотливой работе. Его девиз: "никто кроме меня". Недостатки – полная нерешительность, боязнь ответственности, самоанализ без ограничения.

9. *Шизоидный*. Скрытный. Никакого отношения к шизофрении не имеет. Обладает замечательными организаторскими способностями. Рано присваивает право командовать другими (в детском возрасте). Его девиз: "только власть".

10. *Эпилептоидный* "Бесчувственный". Никакого отношения к болезни эпилепсии не имеет. Действия такого человека часто граничат с жестокостью. Обладает замечательными творческими способностями, постоянно развивает свой интеллект. Он возглавляет в большей части творческие организации. Отлично учится. На его долю приходится множество открытий. Девиз эпилептоида: "мне все можно"

### 9.3. Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы (рис. 9.6).

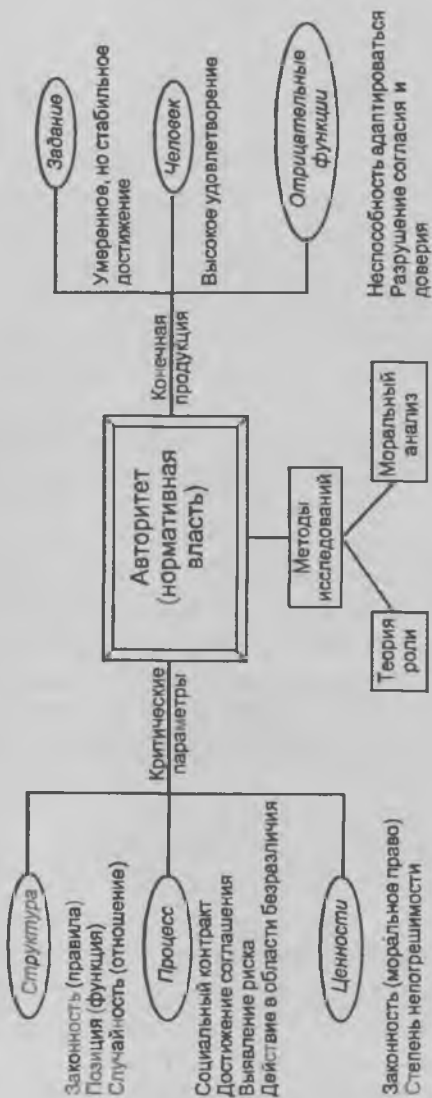


Рис. 9.6 Авторитет как система

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус)

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

*авторитет расстояния* — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он "дальше" от подчиненных и держится с ними официально;

*авторитет доброты* – "всегда быть добрым" – таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному "медвежью" услугу;

*авторитет педантизма* – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

*авторитет чванства* – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти "заслуги" обеспечивают ему высокий авторитет;

*авторитет подавления* – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность

### Задания

1. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.
2. Вы – начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попытайтесь убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из зарубежных фирм, используя различные "усиливающие" аргументы убеждения.
3. Попытайтесь на конкретном примере определить, авторитетен ли Ваш руководитель.

### Вопросы для повторения

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
2. В чем суть концепции ограничений?
3. Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.
4. Какие этапы проходит в своем развитии трудовой коллектив? Покажите их различия.
5. Как Вы понимаете власть?
6. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
7. Как Вы понимаете баланс власти руководителей и подчиненных?
8. Назовите способы влияния руководителя на подчиненного.
9. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?

10. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?

11. Назовите основные виды темперамента и характеров личности, раскройте их содержание.

12. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

13. Какие два источника (статуса) формирования авторитета Вам известны?

14. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.

### Литература

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

3. Велков И.Г. Личность руководителя и стили руководства. М., 1992.

4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М., 1983.

5. Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. Саратов, 1988.

6. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. М., 1982.

7. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М., 1993.

8. Уиткин З.А. Профессия – менеджер. М., 1982.

9. Шейнов В.Л. Как управлять другими. Мн., 1996.

10. Приходченко О.И., Оганесян А.Н. Методы оценки деловых качеств руководителя. Мн., 1995.



## ГЛАВА 10

### СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Понятие и характеристика стилей руководства

Управленческая решетка ГРИД

Элементы управления (поведенческие элементы)

Характеристика поведенческих действий менеджера в системе ГРИД

Дополнительные стили управления

#### 10.1. Понятие и характеристика стилей руководства

Слово "стиль" греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода "почерк" в действиях менеджера.

Более полное определение *стиля руководства*: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.

Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. *стиль* – это система постоянно применяемых методов руководства.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответ-

ствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие. Т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может привносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические)

Как видно, стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, "почерк" руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиным, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили\* [3. С.96]. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства.

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующе-

---

\* В практике управления анархический стиль называют либеральным

го, чтобы о всех делах докладывали только ему. Стилю при-  
сущи ставка на администрирование и ограниченные контакты  
с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или  
отменяет) решения, не давая возможности проявить инициати-  
ву подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда  
что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никог-  
да не просит. Иными словами, основное содержание его управ-  
ленческой деятельности состоит из приказов и команд

Для автократа характерны догматизм и стереотипность  
мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью  
или вообще не воспринимается, так как в управленческой  
работе он практически пользуется одними и теми же мето-  
дами. Т.е. вся власть сосредоточена в руках руководителя-  
автократа. Даже размещение людей в процессе проведения  
совещаний подчинено его идеологии (все постоянно долж-  
ны быть на виду, рис. 10.1, а). Это создает напряженную об-  
становку, так как подчиненные в этом случае желали бы избе-  
жать тесного контакта с таким менеджером.

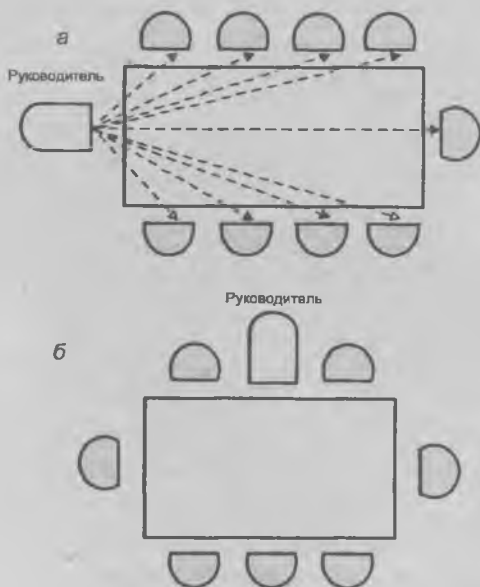


Рис. 10.1 Место руководителя-автократа (а)  
и руководителя-демократа (б) при проведении деловых совещаний

Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

**Таблица 10.1. Сравнительная характеристика авторитарного и демократического стилей руководства**

Характеристики	Стиль руководства	
	Авторитарный (директивный)	Демократический
«Кредо», принцип	Руководитель – повелитель; руководимый – подчиненный	Руководитель – координатор; руководимый – партнер
Авторитет	По должности (формальный)	По работе (реальный)
Степень организованности	Детальная организация исполнения работ	Гибкие организационные рамки исполнения работ
Вид решения	Единоличные решения	Коллегиальные решения
Вид распоряжений	Приказ	Просьба
Делегирование полномочий	Делегируются только исполнительские задачи и ответственность за них	Делегируется общая задача и общая ответственность
Вид контроля	Контроль исполнения	Контроль результата

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неудобных" является целью его управленческой деятельности. В споре он часто произносит сакраментальную фразу "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях естественно отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации (рис. 10.1, б).

Как видно, приемы и способы воздействия на подчиненных у автократа и демократа существенно разнятся (табл. 10.1).

Руководитель с *либеральным (невмешательским) стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счете руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна. В конечном итоге все сводится к технологии принятия управленческих решений, в частности менеджер:

- 1) единолично принимает решение и извещает о нем ("чистый автократ");
- 2) "внушает" решение;
- 3) высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

4) предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

5) раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения ("чистый" демократ);

6) устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

7) позволяет подчиненным действовать без ограничений, установленных руководством "свыше" ("чистое невмешательство")

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – либеральный и авторитарный (рис. 10.2).

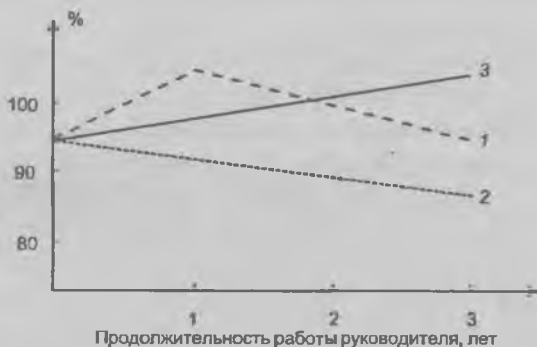


Рис. 10.2. Эффективность различных стилей работы руководителя  
1 – авторитарный стиль; 2 – либеральный; 3 – демократический

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей "в чистом виде" встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. На этом положении основана система ГРИД [5]

## 10.2. Управленческая решетка ГРИД

В ГРИД [5. С.21] наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем Действия ру-

ководителя осуществляются в двух основных измерениях (рис. 10.3):

1) забота о производстве (ось  $X$ ) – стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось  $Y$ ) – стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п

Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически может быть представлена в виде таблицы с 9-балльной оценкой. В таблице ГРИД 1 балл – это низкая степень измерения, а 9 баллов – высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.



Рис 10.3 Таблица для определения типов управления

Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства

можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей.

9.1 – максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

1.9 – минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

1.1 – минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

5.5 – это теория руководителя с философией "золотой середины". В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

9.9 – высокий уровень заботы о производстве синтезирован высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетание описанных выше пяти "чистых" типов.

*Патернализм (матернализм)* – это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

*Оппортунизм* – сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества

*Фасадизм*, как и архитектурное слово "фасад", означаетлицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогич-



чен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загорается то, что в действительности находится за ней).

**Основные и вспомогательные типы управления.** Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей. Характер вспомогательной модели поведения руководителей очевиден в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства. Т.е. вспомогательная модель управления – это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными средствами невозможно. Связь между основными и вспомогательными моделями управления можно проследить на примере того, как руководитель справляется с "непослушным" работником. Так, для начала он пытается "вразумить" его по типу 9.9. Если это не срабатывает, руководитель занимает более жесткую позицию 9.1. Наконец, если результат не достигнут, руководитель снимает свои претензии в духе 1.1.

### **10.3. Элементы управления (поведенческие элементы)**

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Каждый элемент (поведенческое действие руководителя) характеризует (аттестует) шесть высказываний типа А, В, С, D, Е, F

Данные высказывания играют определенную роль при описании управления как процесса взаимодействия людей при решении различных вопросов деятельности организации.

Рассмотрим это на конкретных примерах.

### Поведенческие (бихевиористские) элементы

1. *Инициативность* – проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. Т.е. руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

А. Я затрачиваю ровно столько усилий, сколько требует ситуация.

В. Я предпринимаю такие действия, которые помогают другим и поддерживают их.

С. Я стремлюсь поддерживать равномерный темп деятельности.

Д. Я побуждаю себя и подчиненных к более энергичным действиям.

Е. Я придаю важное значение преданности подчиненных и всячески поощряю тех, кто одобряет мою инициативность.

Г. Я предпринимаю энергичные усилия, и другие с энтузиазмом меня поддерживают.

2. *Информированность* – позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители фактору информированности придают основное значение, а другие – второстепенное.

А. Я обхожусь теми фактами, которые получаю от подчиненных.

В. Я ищу те факты и убеждения, которые свидетельствуют, что все в порядке. В связи с этим я не склонен "бросать вызов" другим.

С. Я воспринимаю происходящее как само собой разумеющееся. Проверяю полученную информацию в случае возникновения видимых разногласий.

Д. Я исследую факты и убеждения с тем, чтобы проконтролировать любую ситуацию и гарантировать себя от ошибок подчиненных.

Е. Я перепроверяю информацию, полученную от других, и морально поощряю подчиненных, когда могу проконтролировать их позицию.

Г. Я собираю информацию и проверяю ее истинность. Я поощряю подчиненных, высказывающих собственную точку зрения, всегда внимательно выслушиваю их. Всегда анализирую информацию и стремлюсь найти истину.

3. *Защита своего мнения* – предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

А. Я руководствуюсь собственными представлениями, однако всегда откликаюсь, когда меня об этом просят. Я избегаю занимать чью-либо сторону и стараюсь не раскрывать своих мнений и представлений.

В. Я учитываю мнения, отношения и представления других, хотя и не без оговорок.

С. Я выражаю мнения и представления, не делая окончательных выводов, и воспринимаю взгляды других критически.

Д. Я защищаю свое мнение, хотя это и связано с отрицанием взглядов других людей.

Е. Я придерживаюсь сильных убеждений, но позволяю высказывать свои взгляды другим с тем, чтобы быть более объективным.

Ф. Я считаю важным высказывать свое мнение. Откликаюсь на здравые суждения, изменяя при этом свою точку зрения.

4. *Разрешение конфликтных ситуаций* – в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих "разрушение" либо способствующих развитию творческих и консервативных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

А. Я сохраняю "авторитет", стремлюсь к невмешательству в конфликт.

В. Я избегаю конфликтных ситуаций, но когда они все же возникают, я "сглаживаю" острые углы во имя единства коллектива.

С. Если конфликт возникает, то я занимаю позицию, устраивающую конфликтующих.

Д. Пытаюсь пресечь конфликт либо доказать преимущество моей точки зрения.

Е. В конфликтной ситуации я прекращаю споры и дискуссии, но выражаю благодарность подчиненным за то, что они высказали свои мнения.

Ф. При возникновении конфликта я пытаюсь определить причины, породившие его, и устранить источник конфликта.

5. *Принятие решений* – эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия

решений. Решение может приниматься единолично руководителем либо такое право предоставляется другим членам коллектива, т.е. осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

А. Я представляю право другим принимать решения и принимаю как должное все последствия этого.

В. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные

С. Я стремлюсь к эффективным решениям, с которыми согласны все остальные.

Д. Я придаю важное значение самостоятельному принятию решений и редко поддаюсь влиянию других.

Е. Последнее слово я оставляю за собой и искренне стремлюсь к тому, чтобы мои решения были приемлемы для других.

Ф. Я придаю важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными.

6. *Критический анализ* – совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет прежде всего о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель–подчиненный.

А. Я избегаю обратной связи.

В. При получении положительных результатов я поощряю подчиненных, но избегаю отрицательной связи

С. Я даю неформальные или косвенные оценки информации в отношении совершенствования работы, поступающей через контур обратной связи.

Д. Я привлекаю внимание подчиненных к недостаткам или неспособности справиться с тем или иным заданием.

Е. Я реагирую на результаты деятельности подчиненных и рассчитываю на то, что они будут реагировать на мои замечания

Ф. Я поощряю двустороннюю обратную связь в интересах повышения эффективности функциональной деятельности.

Рассмотренные шесть типов управления (А, ..., F), которые представлены нами в виде высказываний, вытекают из определенных посылок, связанных с представлениями о путях решения производственных и личностных задач. Как видно, все поведенческие действия руководителя "укладываются" в некую

систему допущений. Однако, какими бы ни были эти допущения, они становятся частью мировоззрения руководителя и управляют его поведением. Эти допущения – предмет теории личного управления.

Без допущений и представлений поведение руководителя становится произвольным, лишенным цели, в нем трудно найти рациональный смысл, его трудно прогнозировать.

Следует иметь в виду, что для эффективного управления необходим весьма ограниченный круг допущений. Для руководителя важно принять систему собственных допущений. Понимая свои представления и допущения о содержании управления, мы можем уяснить себе характер влияния нашего поведения на усилия подчиненных и коллег по работе. Осознав глубину и характер собственных допущений, мы можем подвергнуть их анализу и выделить положительные и отрицательные последствия наших поступков. ГРИД помогает руководителю понять совокупность допущений, которыми они пользуются в управленческой деятельности.

#### **10.4. Характеристика поведенческих действий менеджера в системе ГРИД**

**Поведенческие действия менеджера типа 9.1.** В нем сочетаются максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) с низкой заботой о людях (1 балл). Руководитель типа 9.1 полагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. "Человеческий фактор" отстранен от вмешательства в производственные процессы. Для него характерны высказывания типа D.

Уверенность руководителя такого типа в своих силах базируется на ощущении собственной значимости, когда он сосредоточивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчи-

нения руководимого им персонала. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. В противном случае он бы дал понять подчиненным, что находится в проблемной ситуации, а это свидетельствует о его слабости или недостаточно высокой компетентности.

Основное допущение формулы 9.1 – это "когда у меня достаточно полномочий, я могу навязывать свою волю другим, каким бы сильным ни было сопротивление".

Для менеджера типа 9.1 характерны следующие *поведенческие элементы*.

1 *Разрешение конфликтов* Менеджер типа 9.1 в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения. При разрешении конфликта стремится в первую очередь навязать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Полагая, что его должность автоматически обеспечивает ему власть, он начинает произвольно пользоваться своими должностными правами. Он сообщает подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней.

Менеджер, ориентированный на формулу 9.1, обычно рассматривает проблемную ситуацию как такую, в которой надо обязательно одержать победу над оппонентами. По сути в решении конфликтной ситуации такой руководитель прибегает к "репрессивным мерам" и ведет борьбу за свои идеи "не на жизнь, а на смерть". Он старается принизить заслуги подчиненных и использует тактику угроз и системы наказаний.

2. *Инициативность* Руководитель задает тон всей последующей деятельности подчиненных. Налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды, задания и инструкции. Поведение менеджера 9.1 направлено на сохранение собственной инициативы: "Надо, чтобы ты сделал это и именно так, как я скажу".

Такой подход в реализации инициативы основан на трех сомнительных предположениях:

1) регламентация действий подчиненных говорит о силе руководителя;

2) консультации с подчиненными – признак слабости руководителя;

3) люди хотят, чтобы ими управляли.

3. *Информированность*. Охотно собирает данные о количественных параметрах, объемных показателях, о соответствии производственных процессов графикам и техническим характеристикам. Его кредо – "мне нужны факты". Поступая таким образом, руководитель типа 9.1 "узурпирует" право оценивать и интерпретировать информацию. Тем самым он лишает других возможности высказывать суждения, которые заставили бы руководителя признать правоту подчиненного.

Воспринимает информацию с некоторой "опаской", так как заранее настроен на поиск симптомов неблагополучия.

4. *Защита своего мнения*. Руководитель типа 9.1, не колеблясь, заявляет всем окружающим независимо от их положения о своем отношении к тому или иному вопросу. Его отличает прямолинейность убеждений и их демонстрация. В силу этого данный руководитель, как правило, откровенный и искренний человек.

Вместе с тем руководителю типа 9.1 часто присуща "черно-белая" философия. Занимая какую-либо позицию, он делает это без каких-либо оговорок, т.е. типичные безапелляционные высказывания: "все", "никогда", "невозможно" и т.п. Осторожность в суждениях, по его мнению, – это признак слабости. Никогда не слушает доводов подчиненных и не стремится их понять. Поэтому подчиненные перестают высказывать свое мнение, говоря: "Зачем это надо?", "Биться головой о стенку?"

5. *Принятие решений*. Придает значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для принятия решений. Поэтому исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей решений.

Приняв решение, руководитель типа 9.1 никогда не пересматривает его.

6. *Критический анализ.* Непременный атрибут поведенческого действия руководителя 9.1 – проверка выполнения качества рабочих заданий. Это объясняется тем, что менеджер типа 9.1 стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Всю необходимую информацию он получает путем непосредственного наблюдения, проверки исполнения и опроса окружающих.

Как только он получит информацию, метод критического анализа становится для него средством исправления ошибок, критики подчиненных. Цель такого подхода состоит в том, чтобы заставить подчиненного почувствовать свою вину и некомпетентность. Руководитель типа 9.1 не помогает работнику, совершившему ошибку, почувствовать вкус к самостоятельной оценке своих действий и выработать в себе готовность отвечать за решение подобных проблем в будущем, а превращает его по сути дела в послушного исполнителя воли руководства, т.е. в робота.

**Поведенческие действия менеджера типа 1.9.** В тенденции управления, описываемой формулой 1.9, минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с высокой заботой о работниках (9 баллов). Этот управленческий подход базируется на допущении о том, что требования, связанные с реализацией производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им.

Поведенческое действие руководителя типа 1.9 можно выразить фразой: "Люди – это не товар, ценность которого можно измерить с помощью некоторой шкалы", поэтому мысли и чувства людей играют первостепенную роль. Руководствуясь этим правилом, менеджер типа 1.9 старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников.

Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом руководитель помимо своей воли и желания ослабляет внимание к решению производственных задач. Для такого руководителя главное – создать атмосферу доброжелательности.



Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно "давить" на людей, потому что любое давление заставит их сопротивляться. Таким образом, менеджеры, поддерживающие такую формулу, намеренно жертвуют делом ради доброжелательных и дружеских отношений в коллективе.

Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Он полагает, что "если я добр к людям, то я им нравлюсь". Отсюда стремление такого менеджера быть в глазах окружающих приятным, добрым, сопереживающим и готовым помочь им.

Когда же подчиненные осознают подобную "доминанту" поведения руководителя, они убеждаются в том, что их руководитель мягкосердечен.

Отрицательным моментом мотивации формулы 1.9 является опасение отрицательной оценки или даже "бойкота" со стороны подчиненных. Чувство своей "ненужности" подчиненным глубоко уязвляет руководителя такого типа. Поэтому он делает все возможное, чтобы исключить критику в его адрес.

Если атмосфера, связанная с типом 1.9, распространяется на всю организацию, то в ней складывается атмосфера, характерная для "загородного клуба для избранных". Люди начинают работать с "прохладцей", и каждый начинает выбирать себе приятных напарников. Все внимание работников направляется на те сферы, где люди чувствуют себя комфортно.

В подобной ситуации будут страдать интересы производства, так как решение главных вопросов развития фирмы будет откладываться "на завтра", а накопление нерешенных вопросов будет приводить к снижению производственных показателей.

Для руководителей типа 1.9 характерны следующие *поведенческие элементы*.

1. *Разрешение конфликтов*. Конфликты не одобряются, ибо они нарушают гармонию, угрожают атмосфере теплоты. Менеджер типа 1.9 без колебаний принимает точку зрения, которую выражают окружающие при возникновении конфликтной ситуации. В этом смысле типичны следующие приемы преодоления конфликта:

а) отказ от имеющейся точки зрения;

б) "смягчение" остроты проблемы (отрицательные моменты "шлифуются", т.е. фактические данные трансформируются таким образом, чтобы сделать их восприятие безболезненным);

в) предоставление другим возможности для выражения своих мыслей;

г) создание климата дружелюбия (стремится со всеми быть на "дружеской ноге");

д) использование обещаний и извинений;

ж) "выпуск пара" — вовлечение третьих лиц и т.п.;

з) забывчивость — эта черта поведения, пожалуй, наиболее характерна для менеджера типа 1.9. Такие люди бывают весьма ненадежными, так как они могут не справиться с неприятным для них заданием.

**2. Инициативность.** Всегда готов прийти на помощь другим, и многие его решения принимаются исходя из этого мотива. Менеджер типа 1.9 быстро отзывается на инициативные действия подчиненных, стремясь принять участие в них с целью завоевания авторитета. (Это ложная инициативность, в ее результате формируется псевдоавторитет)

Сам избегает проявлять инициативу, так как не способен сделать первый шаг, положить начало или конец чему-либо. Он боится, что другие могут неправильно истолковать его действия и расценить их как проявление невнимания к коллективу или игнорирование его интересов. Таким образом, возникает противоречие, связанное с тем, что руководитель, всегда внимательный к людям, оказывается неспособным уяснить все последствия своей безынициативности и нерешительности.

Однако следует иметь в виду, что многие руководители этой категории производят впечатление активных и предприимчивых людей, но это внешняя сторона (иллюзия). Дело в том, что они могут весьма быстро подхватывать инициативу, исходящую от других. Они с одинаковым "энтузиазмом" выполняют просьбу и подчиненного, и своего непосредственного руководителя. А дело в том, что ответственность за проявленную инициативу несет кто-либо другой, а не сам руководитель.

3. *Информированность.* Подход, который предпочитает руководитель типа 1.9, заключается в том, чтобы всегда быть в курсе происходящего, что само по себе очень трудно для такого человека, ибо у него может сразу же возникнуть опасение потери общего языка с подчиненными из-за многообразия вопросов, которые он должен решить.

Глубина и полнота получаемой информации зависят от того, насколько важное значение имеет для него одобрение со стороны того, кому он должен эти данные предоставить.

Глубина охвата информации незначительна, когда данные нужны в его собственных интересах или в интересах выполнения им своих обязанностей. Опасение попасть в "невыгодную" для него ситуацию заставляет такого руководителя ждать, что информация поступит к нему "самотеком". Если же информация не поступает, то и не надо.

Суть вопросов (содержание информации) состоит в выяснении заданий или ожиданий окружающих. Руководитель типа 1.9, как правило, хороший слушатель, старается осмыслить информацию, хотя и воспринимает все происходящее поверхностно.

4. *Защита своего мнения.* Робко защищает свое мнение, а если и формулирует проблемы, то делает это расплывчато, неопределенно, избегая произвести отрицательное впечатление на окружающих. Та или иная точка зрения представляется таким образом, чтобы ослабить внимание к ней со стороны окружающих. Поэтому руководителя типа 1.9 воспринимают как человека доверчивого и нерешительного.

5. *Принятие решений.* Для руководителя типа 1.9 представляет серьезную проблему, когда решения требует вышестоящий руководитель. В этом случае, чтобы сохранить хорошие отношения с вышестоящим руководством, он старается выполнить все так, как нужно начальству. Поэтому и сообщает подчиненным, что решение принято "сверху" и обжалованию не подлежит. Если он знает, что его решения будут утверждены и приняты, процесс принятия решения служит для такого руководителя источником внутреннего удовлетворения.

Если решение затрагивает интересы нескольких подчиненных, руководитель типа 1.9 поощряет групповое обсуждение проблемы.

6. *Критический анализ.* Проявление тенденции к восприятию положительных моментов или "светлых сторон" проблемных ситуаций. Акцент на положительные стороны результатов работы благодаря "комплиментам" позволяет создать в коллективе атмосферу доброжелательности. Руководитель полагает, что люди сами знают свои ошибки и привлекать к ним внимание — значит обострять у них чувство собственной неполноценности.

В этом случае, если не удастся избежать отрицательной оценки, руководитель по сути идет "на поводу" у подчиненных.

**Поведенческие действия менеджера типа 1.1.** Менеджер данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам мало придает значения. Сохраняя так или иначе свое "присутствие" в организации и одновременно находясь "вне ее", руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы.

Суть мотивации менеджера, ориентированного на формулу 1.1, связана с желанием сохранить свое место в организации. Отсюда его стремление выполнить требуемый минимум. Его действия и поступки направлены на то, чтобы удержаться в фирме.

Он стремится оказаться "в тени" и не привлекать всеобщего внимания. Несмотря на свойственные менеджеру типа 1.1 безучастность, пассивность, отсутствие интереса к происходящему, он старается не афишировать свои чувства. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов и перед ним не стоит угроза увольнения. Делая вид, что озабочен деловыми проблемами, он держит окружающих на некотором расстоянии и сохраняет позицию постороннего наблюдателя.

Сохранение столь "малопродуктивного" и "безликого" присутствия в фирме не порождает недовольства со стороны окружающих ввиду того, что этот руководитель ни во что не вмешивается. Его кредо: "Не видеть недостатков, не говорить о недостатках, не слышать о недостатках — и ты защищен, потому что тебя не видно". Такой руководитель живет в организации, не оставляя в ней своих "следов".

Для руководителя типа 1.1 характерны следующие *поведенческие элементы*.

1. *Разрешение (управление)* конфликтными ситуациями. Занимая руководящую должность, но не применяя "руководящих" действий, менеджер, придерживающийся формулы 1.1, практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Такой синдром носит название "страусовой защиты", при которой проблем как бы не существует.

Приемы преодоления конфликтов:

а) "отход на задний план" – уйдет в отпуск, возьмет больничный в то время, когда нужно быть на работе, и т.п. Это свидетельствует о самоустранении и равнодушии менеджера к делам фирмы и людям, работающим в ней. Поэтому он никогда не оказывается "крайним";

б) сохранение нейтралитета. В конфликте практикует какой-либо из способов поведения без раскрытия своих взглядов. В частности, он может сохранить нейтралитет, гарантирующий ему безопасность. Менеджер типа 1.1 позволяет оппоненту взять верх в споре или обсуждении, но при этом старается не создать впечатление того, что он "сдается". И если вопрос обращен к такому менеджеру, он обычно дает обтекаемые, расплывчатые ответы, из которых нельзя сделать каких-либо определенных выводов, например: "Здесь могут быть самые различные варианты". И если кто-либо жалуется менеджеру, то он либо игнорирует жалобу, либо дает понять, что "взял это на заметку". Спорные вопросы "спускаются на тормозах";

в) разрешение "местной" инициативы. Предоставляет инициативу руководителям на местах, но принимает соответствующие меры предосторожности, чтобы не нести личной ответственности за последствия местной инициативы;

г) тактика действенной позиции – не желая обидеть ни ту, ни другую "фракцию", отмечает положительное и той и другой стороны, т.е. "можно пойти по пути X, но и путь Y не закрыт";

д) тактика "внутренней эмиграции" – это один из способов сосуществования с конфликтной ситуацией. Использование тактики проволочек... "Все образуется через несколько

дней". Однако эти несколько дней растягиваются на долгие недели или месяцы.

**2. Инициативность.** Руководитель типа 1.1 апатичен, и от него трудно ожидать новых идей или предложений. Стратегия его поведения заключается в том, чтобы не препятствовать естественному ходу событий. Любые предпринимаемые им действия носят пассивный характер и не свидетельствуют о его стремлении к самоутверждению. В некоторых случаях старается переложить решение проблемы на плечи другого исполнителя. Свою безынициативность оправдывает примерно таким образом: "Охватить все подразделения я не могу. Поэтому если я побываю на одном объекте, то люди с другого объекта могут обидеться на меня за невнимание к ним."

**3. Информированность.** Девиз руководителя в этой области звучит примерно так: "Чем меньше знаешь, тем лучше. Можно всегда сослаться на то, что меня не информировали". Он предпочитает остаться в своей "оболочке", не проявляя лишнего "любопытства" к происходящему.

Менеджер типа 1.1 крайне редко бывает информирован настолько, чтобы быть в состоянии давать четкие и полные ответы на поставленные вопросы.

**4. Защита своего мнения.** Личное отношение руководителя к защите своего мнения сводится к формуле: "Поскольку подчиненные взвешивают каждое сказанное мною слово, чтобы избежать негативных последствий, лучше высказать точку зрения и дать понять подчиненным, что я не имею возражений по тому или иному поводу". Иногда под давлением он может выражать свои убеждения в форме, которая не обязывает его придерживаться существующей в этой связи фразы: "Вероятно", "Я не уверен", "Полагаю, что Вы правы" и т.п.

**5. Принятие решений.** Формула поведения в данном случае имеет следующий вид: "Я здесь ничего не решаю, я только работаю". Этим подчеркивается сознательный уход менеджера от ответственности за принятие решений. Во многих случаях проблемные ситуации решаются сами по себе. Менеджер типа 1.1 прибегает к тактике "выжидания", когда от него требуется принятие решения.

6. *Критический анализ.* Менеджер типа 1.1 не испытывает желания проводить ретроспективный анализ, ибо он полностью не концентрирует свое внимание на решении поставленной задачи. Как следствие, обратной связи с подчиненными практически нет. В этом случае подчиненные расценивают действия руководителя как разрешение действовать по своему усмотрению.

**Поведенческие действия менеджера типа 5.5.** Формула типа 5.5 расположена в середине системы ГРИД, где средняя, или промежуточная, степень заботы о производстве (5 баллов) сочетается с умеренной заботой о людях (5 баллов). Этот тип управления предполагает наличие противоречия между потребностями производства и потребностями работников. Другими словами, решение дилеммы между производством и людьми у руководителя типа 5.5 состоит в нахождении компромисса, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Менеджер типа 5.5 исходит из идеи реалистичности потребностей работников, но считает, что от людей также следует ожидать определенных усилий в плане вклада в производственную деятельность фирмы.

Сведение комплекса производственных требований к определенному умеренному уровню, а также внимание к нуждам и настроениям работников позволяют добиться такого положения, когда люди более или менее удовлетворены обстановкой, существующей на предприятии, считая справедливыми предъявленные к ним требования.

Главная идея, которой руководствуется менеджер, состоит в том, что крайности порождают конфликты и их следует всячески избегать. Стабильные успехи достигаются за счет разумных компромиссов и стремления менеджера поступиться некоторыми правами и преимуществами ради завоевания работников на свою сторону. Естественным результатом такого подхода будет то, что менеджер не будет стремиться к максимизации либо производственных показателей, либо заботы о людях. Его целью будет установление равновесия между ними.

О руководителях типа 5.5 говорят, что они очень общительны, открыты, легко сходятся с людьми, имеют классический тип

"рубахи-парня". Все, что отвергается в фирме другими, отвергается и им. Он склонен некритически воспринимать традиции, прецеденты и существующую в организации практику, "ибо так принято в фирме". Формула мотивации такова: "Если я буду мыслить, вести себя и выглядеть так, как это делают все в организации, но при этом буду чуть-чуть выделяться на фоне окружающих, то мой авторитет как руководителя гарантирован".

Для руководителя типа 5.5 характерны следующие *поведенческие элементы*.

1. *Разрешение конфликтных ситуаций*. Подход к разрешению конфликтных ситуаций связан с системой внутренних логических настроений. Он считает, что "выход, скорее, состоит в том, чтобы уметь приспособиться к конфликтам, неизбежно возникающим в ежедневной практике менеджмента".

Приемы преодоления конфликтов:

а) опора на прошлый опыт — тщательное соблюдение принятого в организации порядка (уважение традиций, методов руководства и свода неписаных законов коллектива),

б) выработка и соблюдение правил — правило устанавливает уровень приемлемости и желательности поведения. Пользуясь правилами, люди снимают необходимость действовать по своему усмотрению. Т.е. если все строят свое поведение по определенным правилам, это уменьшает степень возможных разногласий между ними;

в) уклонение от активной жизненной позиции. Занятие менеджером определенной позиции может привести к конфликту с другими людьми. Не прибегает к "лобовой атаке", так как после разрешения конфликта будут победители и побежденные, а в конфликтной ситуации проигрывают все (победителей не бывает);

г) использование компромиссов (формы различны),

д) разъединение конфликтующих (формы различны: индивидуальная беседа, перемещение в другие отделы, секции и т.п.);

ж) примирение с "тупиком", т.е. "мы согласны с противоречиями";



з) "дистанцирование" – избегает общения с конфликтующим работником или обсуждает с ним только те вопросы, по которым нет разногласий.

2. *Инициативность*. Стремление сохранить статус-кво предопределяет все действия руководителя с ориентацией 5.5. Свою цель он видит в том, чтобы все функции выполнялись разумным и не противоречащим принятому порядку способом. Все усилия распределяются равномерно.

Проявление инициативы носит ограниченный характер. Принципиально новые или экспериментальные методы считаются рискованными и сомнительными ("Лучше не надо", "Пусть другие попробуют", "Слишком смело" и т.п.).

3. *Информированность*. Чтобы быть в курсе всех событий, менеджер типа 5.5 часто использует неформальные источники информации (это могут быть сплетни и слухи). Делает это он для того, чтобы держать руку на "пульсе" жизни организации. Влиятельные члены неформальной информационной структуры считают такого руководителя "своим парнем". Руководитель типа 5.5 считает, что надо пользоваться шестым чувством, "встроенным радаром", чтобы знать, что происходит вокруг.

Другие источники информации, например технические документы, будут интересовать его в той степени, в какой предполагается их знание или ответственность за их выполнение, или в случае, если их знание позволяет добиться преимущества перед другими.

4. *Защита своего мнения*. Маловероятно, чтобы менеджер типа 5.5 отстаивал какую-либо единственную точку зрения. Если подчиненные не согласны с его точкой зрения, он выбирает тактику "отступления" или смягчения своих формулировок, при этом иногда позволяет суждениям других работников брать верх над его собственными (якобы "в интересах дела"). Убеждения этого руководителя, как правило, неглубоки, аморфны и размыты.

Может твердо отстаивать "свою" позицию", говоря от имени вышестоящего менеджера или компании. Нередко защита сво-

его мнения менеджером типа 5.5 связана не с убеждениями, а с соображениями конъюнктуры или личной "безопасности"

Искаженная истина, ложь "во спасение" или полуправда могут использоваться им в качестве приемлемого средства достижения цели. Т.е. он жертвует искренностью отношений ради сотрудничества.

Затушевывание противоречий иногда может использоваться менеджером для уклонения от защиты позиции, имеющей уязвимые места.

**5. *Принятие решений.*** Обычно менеджер типа 5.5 не испытывает трудностей при принятии оперативных решений, основанных на ранее "выкристаллизовавшихся" ожиданиях. Однако процесс принятия решений становится трудным, если возможный вариант решения может вызвать возражения со стороны подчиненных, привести к постановке трудновыполнимых задач для исполнителей или породить новые, не проявлявшиеся ранее реакции работников.

Менеджер типа 5.5 может полагаться на результаты опроса мнения окружающих, "не высывая головы наружу". Если решение окажется ошибочным, то это можно отнести за счет, например, недостаточно глубокого изучения рыночных условий и т.п.

"Групповое мышление" будет, как говорится, визитной карточкой менеджера типа 5.5.

**6. *Критический анализ.*** Модель подхода 5.5 к критическому анализу действий и поддержанию обратной связи базируется на представлении о необходимости делать упор на все положительное. Этот подход обуславливает всемерное поощрение подчиненных, выражение одобрения их действий и положительного отношения руководителя к результатам работы.

**Поведенческие действия менеджера типа 9.9.** Этот тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о людях (9 баллов) и высокой заботы о производстве (9 баллов). В отличие от прочих типов менеджер типа 9.9 базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Таким образом, налицо синтез двух приоритетов, т.е. их интеграция.

Максимально высокий уровень синтеза (интеграции) этих приоритетов реализуем лишь посредством такого управленческого процесса, который удовлетворяет сформировавшимся потребностям работников и достижению целей деятельности фирмы.

В данном случае можно считать, что в "панели" управления 9.9 степень участия каждого работника в деятельности фирмы максимально высокая, т.е. налицо преданность коллективу и заинтересованность в благополучии организации.

В свою очередь руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения таким образом, чтобы обеспечить его максимальный вклад. "Личный вклад во благо фирмы. Успех фирмы – мой успех".

Менеджер типа 9.9 избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом. Поступать во имя собственных интересов означало бы потерю искренности в отношении с другими. Поэтому такой менеджер относится к "боссу" точно так же, как он относится к коллегам и подчиненным.

Для руководителя типа 9.9 характерны следующие *поведенческие элементы*.

1. *Разрешение конфликтных ситуаций.* Многие профессиональные умения и навыки позволяют менеджеру типа 9.9 создавать противоречия и разногласия, разрешение которых позволит найти оптимальное решение задач, но при этом чувство враждебности в отношениях между работниками не возникает.

Приемы преодоления конфликтов следующие:

- а) обеспечение участия работников на самых ранних стадиях решения проблем;
- б) четкая передача (без своей интерпретации) смысла высказываний;
- в) разработка единых критериев оценки;
- г) конфронтация, позволяющая решить конфликт. Многие конфликты заставляют людей скрывать информацию, неправильно истолковывать мотивы поведения других, а иногда даже отри-

цать натянутость в отношениях. Конфронтация позволяет избежать этих реакций. В данном случае под конфронтацией понимается не "вооруженная" борьба, а контрастное сравнение;

д) учет потребностей и ожиданий работников. Часто конфликт возникает, потому что один человек игнорирует личные потребности и ожидания другого человека;

ж) "вентиляция" – обсуждение спорных вопросов с третьей стороной – арбитром;

з) "обратная связь" с нейтралами и их критический анализ. Иногда конфликтующие могут настолько глубоко увязнуть в своих противоречиях, что теряют способность объективно оценивать свое положение и действия. Поэтому мнения нейтральной стороны играют определяющую роль.

**2. Инициативность.** Ориентация на формулу 9.9 предполагает реализацию сильного стиля менеджера, который должен проявить активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия менеджера направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, которая побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации.

Повсеместное и раскованное проявление инициативы исключает такую ситуацию, когда кто-либо может заявить: "Это не моя проблема. Пусть ею займется кто-либо другой".

**3. Информированность.** Информированность и удовлетворение информационных потребностей руководителя носят всесторонний и исчерпывающий характер. О таком руководителе обычно говорят, что он "знает, о чем говорит" или "он в курсе всех событий".

Менеджер типа 9.9 придает важное значение проработке фактов и данных, проводит четкое различие между фактом и мнением. Основательность и глубина осведомленности – краеугольный камень в деятельности такого менеджера.

**4. Защита своего мнения.** Готовность менеджера отстаивать свое мнение обуславливает отношение к нему со стороны подчиненных и коллег как к человеку с сильной волей и уверенному в себе. Активная защита своего мнения будет

повышать вероятность того, что каждая точка зрения получит свою долю внимания.

**5 Принятие решений.** Решения могут приниматься и доводиться до подчиненных экспромтом. Благодаря всесторонней информированности менеджера и его способности к убедительной защите своего мнения принимаемое им решение может казаться самоочевидным образом действия.

Процесс принятия решения в рамках формулы 9 9 направлен на достижение взаимопонимания и согласия между всеми, кого касается данное решение

**6. Критический анализ.** Действенность критического анализа характеризуется следующими свойствами:

а) преобладанием открытости и искренности, так как члены коллектива являются непосредственными "конструкторами" оптимальных решений;

б) ставит цель описывать происходящее и его следствия;

в) отражает связи между поведением работника и следствиями его действий.

## 10.5. Дополнительные стили управления

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм.

**Патернализм (матернализм) – 9+9.** Графически патернализм в ГРИД представлен в виде дуги, соединяющей углы 1 9 и 9.1. Данный стиль управления характеризуется сочетанием высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, дополняющим его. Он является не интеграцией заботы о производстве и заботы о людях, как это характерно для ориентации 9.9, а сочетанием того и другого и поэтому обозначается как 9+9. Матернализм отличается от патернализма полом (мужской, женский) руководителя. Одна из характеристик руководителя типа 9+9 – это великодушный автократ.

**Мотивация.** Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют то, что от них ожидает патерналист в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидает-

ся лояльность (оценка достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений.

*Преодоление конфликтов.* В условиях управления по типу 9+9 подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться так, как их руководитель). Это синдром "отцов и детей".

*Избежание конфликта.* Конфликта можно избежать, если усиливать подчинение посредством похвал и комплиментов, т.е. если подчиненный начинает ожидать и чувствовать, что похвалы и комплименты ему гарантированы, патерналист может отказаться от похвал и комплиментов, показывая свое недовольство. Если подчиненный продолжает противиться или сопротивляться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет, чего он хочет от подчиненного, и обещает поощрение в случае подчинения.

*Устранение конфликта при его возобновлении.* Один из методов ослабления конфликта — отвлечение внимания от несогласия посредством различных приемов (изменение темы разговора и т.п.).

*Инициатива.* Руководитель проявляет немалую инициативу до тех пор, пока подчиненные смогут ему довериться и выполнять то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует.

*Решения.* Руководитель-патерналист является единственным человеком, принимающим решения, которые не принимаются, а выдаются как команды. При этом используются обучение и тренировка подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным.

*Критика (анализ).* Персональная обратная связь является односторонней – от руководителя к подчиненным, т.е. он считает подчиненных частью организационной семьи.

**Распознавание патерналистского поведения**

великодушный диктатор; снисходительный; постоянно дает советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности, снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать себя виноватым того, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать, сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

**Оппортунизм.** Имеет место, когда полагаются на все стили ГРИД, не основываясь на определенных принципах. Каждое действие руководителя-оппортуниста осуществляется по "тактическим" причинам и является средством для достижения личного успеха.

*Мотивация.* Желание быть исключительным (первым номером), человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, т.е. в положении, которое обеспечивает внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение "вверх", способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и т.п. – все направлено на достижение главенствующего положения).

*Преодоление конфликтов.* Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает, пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации

Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель-оппортунист первым делает шаг к примирению. С равным по рангу ведет себя вкрадчиво. Делается попытка найти компромисс.

Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного.

**Инициатива** Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальним прицелом. Он является самовлюбленной звездой, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями.

**Критика (анализ)** Избегает обратной связи, которая может указать на слабость, ограниченность или ошибки руководителя-оппортуниста. Просит высказывать критические замечания только в том случае, если предполагает, что отзыв будет благоприятным.

**Признаки оппортунистического поведения:**

стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу; стремление привлечь внимание; создает репутацию посредством хвастовства; уклончив в ответах, заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; от него трудно добиться обещания; льстит, знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастовство знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает все, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; учтивое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

**Фасадизм.** Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад).

**Мотивация.** Человек избегает раскрывать свои мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный.

Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться в зависимости от того, что является выгодным. Основная цель создания "фасада" состоит в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти.

Негативная мотивация состоит в стремлении избежать саморазоблачения путем сокрытия истинных целей, по этой причине держит в тайне свой опыт и мотивации.

Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман.



*Преодоление конфликтов* Руководитель-фасадист не избегает конфликтов. Однако цель заключается не в их разрешении, а получении определенных для себя выгод. Существует множество способов манипулирования конфликтами.

*Инициатива* Характерным для создателя фасада является то, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать таким образом до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. И, если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, и так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель.

*Принятие решений* Неполная передача полномочий и принятие ключевых решений характерны для руководителя-фасадиста.

*Критика (анализ)* Возможность критики между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания. Критика в его адрес ему неприятна.

Распознавание поведения фасадиста:

неясные амбиции; расчет; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения, лицемер; уклончив, манипулятивный, охотно слушает похвалы, но не выносит критики, чрезмерно развито чувство личной власти, практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы, но не хочет быть признанным как государственный деятель, боится разоблачения.

### Задания

1. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

2. Попытайтесь определить стиль руководства известного Вам менеджера (авторитарный, демократический или невмешательский). Дайте Ваши объяснения.

3. С помощью управленческой решетки ГРИД попытайтесь определить свой стиль управления.

### Вопросы для повторения

1. Как Вы понимаете стиль руководства?
2. Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства
3. Почему стиль руководства – явление строго индивидуальное?
4. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства
5. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
6. Сравните различные стили в рамках управленческой решетки ГРИД.
7. Почему стиль, ориентированный на человека, не всегда оказывается эффективным?
8. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
9. Дайте характеристику поведенческих элементов менеджера.
10. Охарактеризуйте поведение менеджера типа 9.1, 1.9, 5.5, 1.1, 9.9.
11. Дайте характеристику дополнительных стилей руководства.

### Литература

1. *Дворсков К.П., Ширяев С.А.* О стиле и культуре руководства. Новосибирск, 1985.
2. *Стиль и методы руководства.* М., 1985.
3. *Кудрянсова Л.Д.* Каким быть руководителю. Л., 1986.
4. *Бреннар Г.* Прибыльное управление предприятием Мюнхен, 1989.
5. *Блейк Р.Р., Моутон Дж.С.* Научные методы управления. Киев, 1990.
6. *Кабушкин Н.И., Короленок Г.А.* Управленческий труд в торговле. Мн., 1988.
7. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
8. *Омаров А.М.* Руководитель: Размышления о стиле управления. М., 1987.
9. *Бовыкин В.Н.* Управление предприятием на уровне высших стандартов. М., 1997
10. *Беляцкий Н.П. и др.* Техника работы менеджера: Учеб. пособие. Мн., 1998.

## ГЛАВА 11

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Природа конфликта  
Типы конфликтов  
Причины конфликтов  
Методы разрешения конфликтов  
Природа и причины стресса

### 11.1. Природа конфликта

Самое общее определение конфликта (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт – это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые фирмы в штатное расписание вводят даже должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликта по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая "загнивает". Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация не здорова. Поэтому задача менеджера – спроектировать конструктивный, решаемый конфликт, отсюда конфликты – это нормальное явление. Для организации считается здоровым наличие конфликта. И чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Об этом также должен знать менеджер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь

далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации. Модель конфликта показана на рис. 11.1

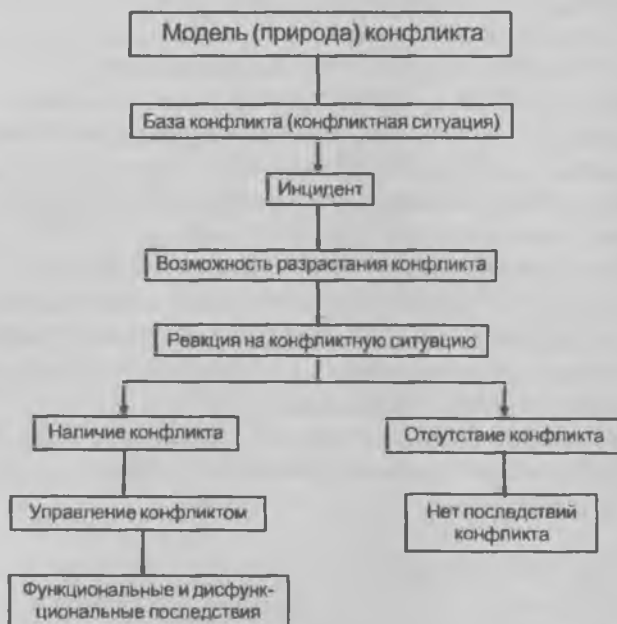


Рис. 11.1 Модель конфликта

Итак, конфликт. Какова его природа? В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо объективно, независимо от их воли и желания. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться "по наследству", переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена хотя и намеренно, но и без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же самое относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов.

## 11.2. Типы конфликтов

Существует четыре основных типа конфликтов (рис. 11.2).

1. *Внутриличностный конфликт*. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и "работал" с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортровкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями. Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку

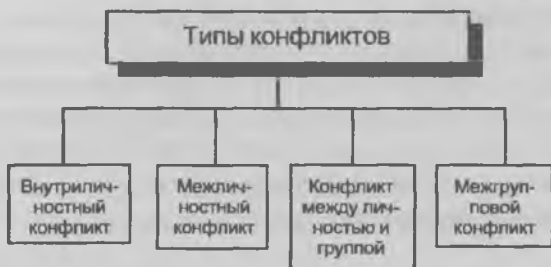


Рис. 11.2. Основные типы конфликтов

2. *Межличностный конфликт.* Этот тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. *Конфликт между личностью и группой.* В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповой конфликт.* Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них "сдают" нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также

сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта [2. С.14] выделяют и интриги. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

### 11.3. Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рис. 11.3).

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

2. Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- в) хвататься за все подряд.

В любом случае конфликтная ситуация налицо. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

3. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финан-



сы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

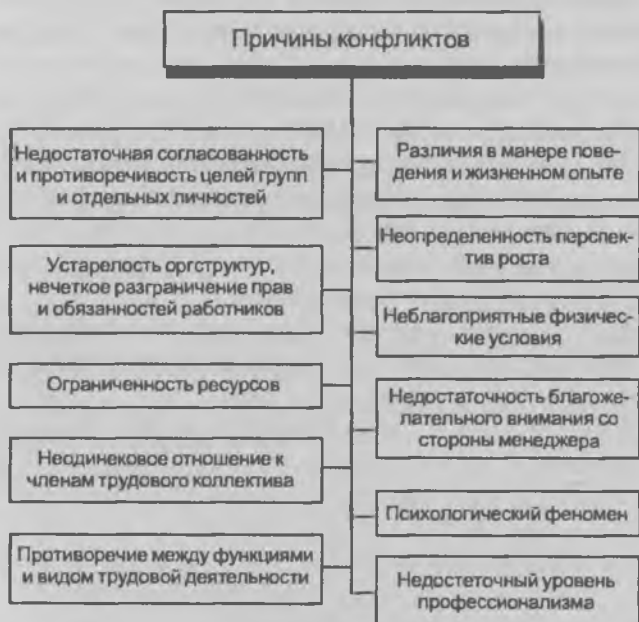


Рис. 11.3. Источники возникновения конфликтов

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате появляются "доверенные лица" и "любимчики". Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявля-

ется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее существовании, то работает без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

9. Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный "разнос" и т.п.

11. Психологический феномен. Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее и т.д.).

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного и позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причинами конфликта могут быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в общении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением таким руководителям, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать

по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей порождают конфликт

#### 11.4. Методы разрешения конфликтов

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их "безболезненного" разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 11.4) И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения

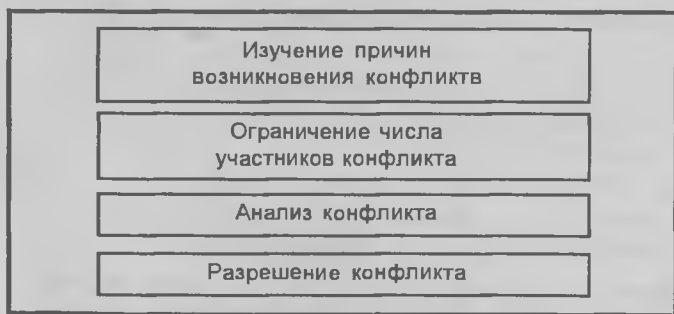


Рис. 11.4. Действия руководителя при разрешении конфликтов

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным,

нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону его оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как "обиженной" стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существуют три точки зрения на конфликт:

1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт – это всегда плохо, дело менеджера – устранить его любым способом;

2) сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Они полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные (рис 11.5).

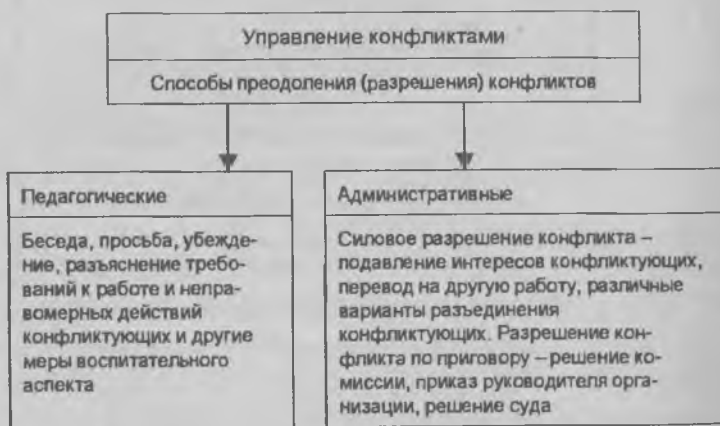


Рис. 11.5. Управление конфликтами

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов (рис. 11.6).

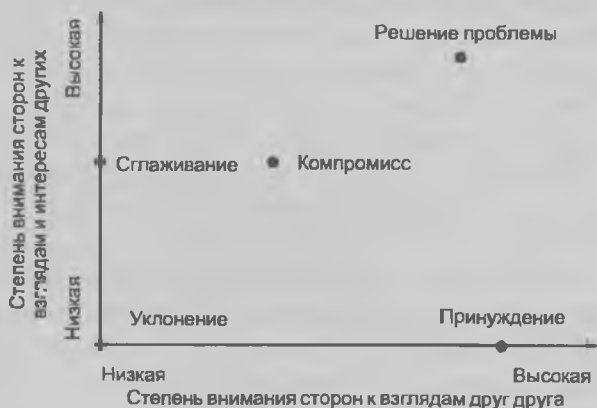


Рис. 11.6. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

1 Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло,

на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2 Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3 Сглаживание (уступчивость) – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Девиз: "Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать".

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой корпоративностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных "средних" решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если

речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты

5. Решение проблемы. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

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

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов

1) координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями,

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может

существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудовой спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия

Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом

Процесс развития конфликта можно представить графически (рис. 11.7).

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и "войти" в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46; а на стадии "пик", когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

Когда силы отданы борьбе (стадия "пик"), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрешается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы





Рис. 11.7. Развитие конфликта

## 11.5. Природа и причины стресса

**Природа стресса.** Стресс (от англ. *stress* – "туго натянуть") – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс – обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 11.8).

Физиологические признаки стресса – язва, болезнь сердца, астма и т.п. Психологические проявления – раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

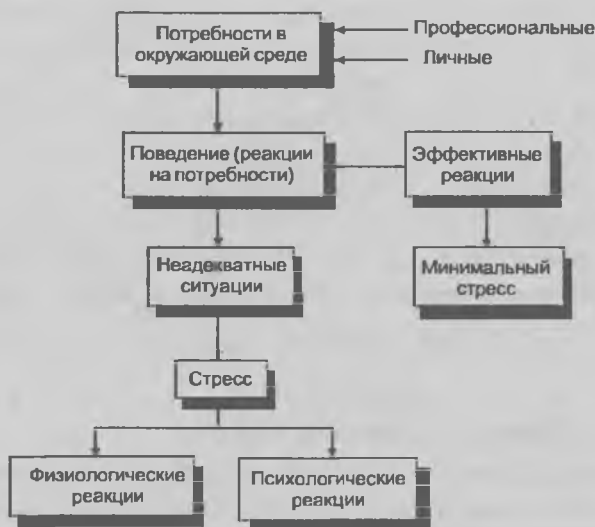


Рис. 11.8 Модель стрессовой реакции

**Причины стресса.** Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку "битва или бегство". Синдром "бегства" проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей ситуации. Реакция "битвы" позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса (рис. 11.9).

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.



Рис. 11.9 Типичные симптомы стресса

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс (рис. 11.10).

**Организационные факторы.** Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда ра-

ботник, с одной стороны, хочет быть принят группой и соблюдать требования руководства – с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения.

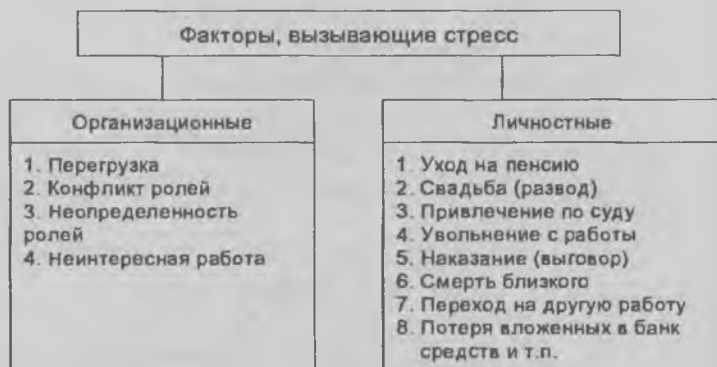


Рис. 11.10. Основные причины стресса

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Неинтересная работа – четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

*Личностные факторы.* Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания и т.п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события, как и отрицательные, например свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т.п., могут вызвать такой же или даже больший стресс.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1) оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

### Задания

1. Совещание у директора фирмы "Атлант". Подводились акты работы за I квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И.Петрова. В свою очередь И.И.Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П.Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В.П.Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

2. Определите природу и тип известного Вам конфликта (причины, объект, субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

3. Обсудите с коллегой ярко запомнившийся Вам конфликт. Оцените правильность Вашего поведения по разрешению конфликта. Посмотрите на себя со стороны. Какие ошибки на пути преодоления конфликта совершил Ваш оппонент?

## Вопросы для повторения

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов.
4. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как Вы понимаете стресс?
9. Представьте и поясните модель стрессовой реакции.
10. Назовите причины стресса.

## Литература

1. Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. М., 1989.
2. Вишнякова Н.Ф. Конфликт – это творчество. Мн., 1994.
3. Зигерт В., Ленг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
4. Лукьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... Мн., 1989.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
6. Селье Т. Стресс без дистресса /Пер. с англ. М., 1982.
7. Храмов О.В. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций. Л., 1989.
8. Андреев В.И. Конфликтология. Искусство спора, конфликты. Казань, 1992.
9. Кремень М.А. Управление коллективом М., 1997.

## ГЛАВА 12

# ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ

Значение делового общения

Формы и организация общения

### 12.1. Значение делового общения

Общение – основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель А. де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформирует человеческую личность.

Таким образом, общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы (рис. 12.1).

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты, лишь в случае крайней необходимости.

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Данный процесс доминирует в нашей жизни. Многие считают, что общение –

универсальный элемент человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение невероятно тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и организациями, а также с государственными органами.



Рис. 12.1. Модель процесса общения

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер. На успешность деятельности организации влияет уровень общительности менеджера (рис. 12.2).

Оценка эффективности производилась по специальной шкале. Высокая эффективность руководства соответствует двум уровням проявления общительности руководителей: 8–10 и 14–15 баллам общительности. Этим уровням отвечает высокая



производственная эффективность. Примерно одинаково низкие показатели эффективности руководства имеют место в группах "замкнутых" (до 4 баллов) и "высокообщительных" (свыше 16 баллов общительности)

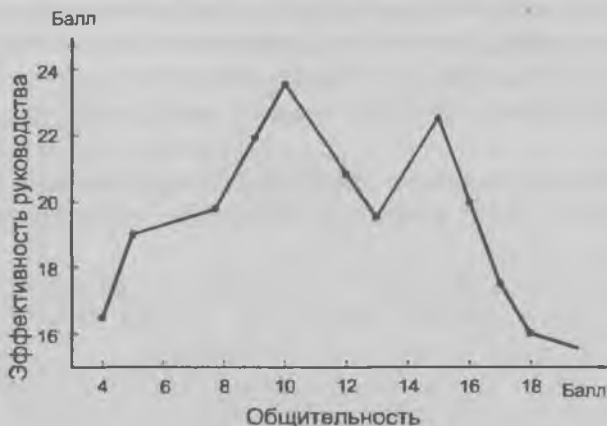


Рис. 12.2. Влияние уровня общительности менеджера на успешность функционирования организации

Отрицательное влияние сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда объяснимо, однако интерес представляет отрицательное влияние, оказываемое на эффективность руководства, высокая общительность руководителя (более 16 баллов).

Каковы же причины такого явления? Казалось бы, чем более общительный человек, тем он более контактный и это не преминет сказаться на результатах труда. На деле это не так.

Как видно из рис. 12.2, и замкнутость, и высокая, и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой работает коллектив. Они нередко при принятии управленческих решений могут руководствоваться внешними признаками, что естественно сказывается на их качестве.

Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации вни-

мания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Как правило, у членов коллектива есть социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями. Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно сказывается на формировании социально-психологического климата в коллективе.

Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов.

При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм "блокировки" общения с ним, поэтому общение строится на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководитель должен понимать, что умение общаться – не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

## 12.2. Формы и организация общения

**Формы общения.** Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. *Форма общения* – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

коммуникатор – тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) – тот, кому говорят, сообщают информацию;

сообщение – то, что говорят, содержание информации;

средства общения – технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово – это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом ("Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал" Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

**Организация общения.** Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение (рис. 12.3).



Рис. 12.3 Организация (технология) общения

**Цель общения.** Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

**Подготовка к общению.** В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если:

- Ваш собеседник во всем согласится с Вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на Ваши доводы;
- проявит недоверие к Вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.),

необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для об-

щения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

**Место общения.** После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения делового общения – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

**Расстановка мебели.** В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы. Расстановкой ме-

бели решается задача: "Как усадить собеседника"? Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внутреннего комфорта, либо дискомфорта, а объяснить почему, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 °. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты считают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35–38 %). Поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

**Определение стратегии и тактики общения.** На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать) Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые"

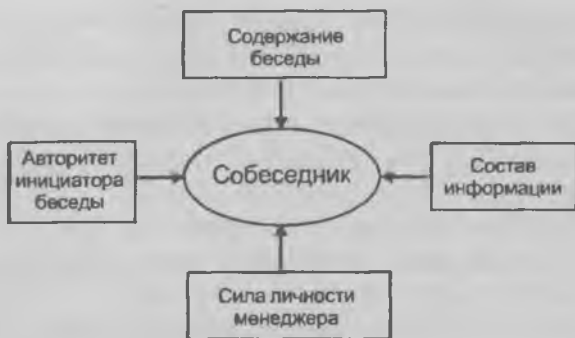
Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что Вам известно про...", "Как Вы думаете...?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем Вы это объясните?"

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить "да-нет" Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п.





*Рис. 12.4. Факторы воздействия на собеседника*

**Процесс непосредственного общения.** Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности (рис 12.4). В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);

создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...);

привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

**Передача (получение) информации.** Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника, выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации — это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

информирование собеседника,

постановка вопросов;

слушание собеседника;

наблюдение за реакциями собеседника;

анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего". Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собе-

седника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять "позу обороны", как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит "ведущему" только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Умение слушать – дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. "Никто так ярко не признает свое невежество, – говорил Саади, – как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить". Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы: "уметь слушать собеседника":

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров), никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) пытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: "В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?"

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не в праве позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

**Аргументация.** В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

**Подведение итогов делового общения.** Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выяв-

ляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение – заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

### **Задания**

1. Составьте идеальную модель общения (с воображаемым собеседником). Продумайте следующие действия:
  - 1) построение контакта и налаживание отношений доверия;
  - 2) привлечение внимания;
  - 3) аргументация.

### **Вопросы для повторения**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.
3. Как влияет уровень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
4. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
5. Назовите и дайте характеристику форм общения.
6. Охарактеризуйте коммуникации, возникающие между партнерами в процессе общения.
7. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
8. Опишите составные элементы организации (технологии) общения.
9. В чем суть и назначение этапа подготовки к общению?
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
11. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения.
12. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?

### **Литература**

1. Богомолова И.Н. Массовая коммуникация и общение. М., 1988.
2. Ваядовска Э.М. Компетентность в общении. М., 1989.
3. Даринг П. Хотите стать коммерсантом. М., 1994.

4. Дебольский М.А. Психология делового общения. М., 1992.
5. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. Мн., 1990.
6. Короленок Г.А. Деловые переговоры. Мн., 1994.
7. Митиг П. Как проводить деловые беседы. М., 1987.
8. Омаров А.М. Управление: искусство общения. М., 1983.
9. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990.
10. Эрнст О. Слово предоставлено вам: Практик-во по ведению бесед и переговоров. М., 1989.
11. Шейнов В.П. Как управлять другими. Мн., 1996.
12. Шмидт Р. Искусство общения. М., 1992.
13. Юри У. Преодолевая "нет". или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.

## ГЛАВА 13

# ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ

Деловое совещание

Деловые переговоры

### 13.1. Деловое совещание

**Задачи деловых совещаний.** Деловые встречи – совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо. К их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно "первых" руководителей. Необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность. Наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность. Поэтому и возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание – способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

сбор и переработка информации;

координация деятельности служб фирмы и сотрудников;

принятие решения

Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов и т.п. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании – единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать себя и раскрыть свой талант менеджера в области руководства коллективом.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые события и проблемы. На деловых совещаниях решаются такие вопросы, как:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;

- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей организации,

- выявление и расчет коллективных результатов;

- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

**Классификация деловых совещаний.** Они представляют собой особый вид организации, которая создается на чрезвычайно короткий срок и имеет определенную целенаправленность.

Совещания классифицируют по следующим основным признакам:

- по назначению:*

- вырабатывающие и принимающие решения;

- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

- подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов;

- оперативные;

- по периодичности (частоте) проведения*

- разовые;



регулярные;  
 периодические;  
 по количеству участников  
 узкий состав (до 5 чел.);  
 расширенные (до 20 чел.);  
 представительные (свыше 20 чел.);  
 по степени стабильности состава участников совещания  
 с фиксированным составом;  
 с приглашаемыми по списку, составленному для каждого  
 совещания;  
 комбинированные;  
 по принадлежности:  
 партийные (и других общественных организаций);  
 административные;  
 научные и научно-технические;  
 объединенные.

**Организация проведения деловых совещаний.** Чтобы достичь целей совещания, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут (рис. 13.1).

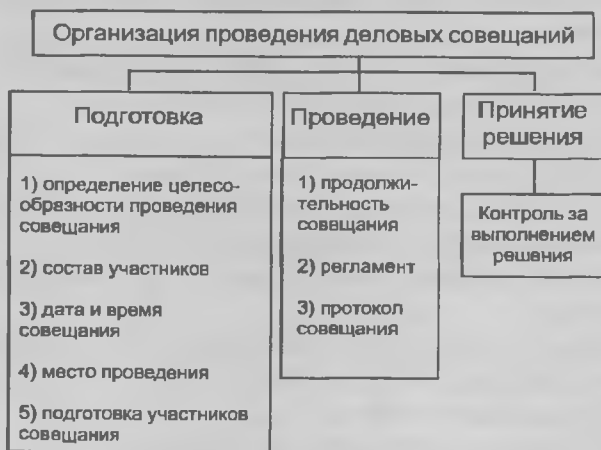


Рис. 13.1. Технология организации и проведения деловых совещаний

*Подготовка совещания* начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на совещании (совещание по этому вопросу относительно более полезно, чем другие формы работы). Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам.

На этом этапе, кроме того, менеджер должен проанализировать все альтернативы проведению совещания: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. И, если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав его участников.

При подготовке повестки дня необходимо определить: содержание обсуждаемых проблем и главную тему соответствующего совещания;

условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Это определяет цели совещания;

кто и какую подготовительную работу должен вести. Порой целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

отсутствие главной темы совещания (несколько тем не позволяют обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение);

участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;

включение в повестку дня вопросов, разных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а часто и в перебранку между отдельными его участниками или группами. Вследствие этого увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;

отступление от повестки дня и рассмотрение стихийно возникших побочных тем или какой-либо вечной проблемы (например, вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу. Например, совсем не обязательно на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант – совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основным критерий отбора участников будущего делового совещания – это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников совещания, надо назначить *день и время его проведения*. Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучший день для совещания – среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

По времени совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются два пика повышенной работоспособности: первый – с 11 до 12 ч и второй – между 16 и 18 ч. Целесообразнее совещание приурочить ко второму пику, что

послужит дополнительным стимулом, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня (первый пик) нецелесообразно.

Основные ошибки, допускаемые при определении продолжительности совещания:

- не регламентируется продолжительность совещания;
- не соблюдается установленная продолжительность совещания;
- совещания планируются слишком продолжительными;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- неумение кратко и ясно излагать свои мысли

Как правило, *местом проведения* значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

В основном приглашенные на совещание рассаживаются за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю и участникам совещания. Известна другая, более удобная – трапециевидная форма стола (рис. 13.2).

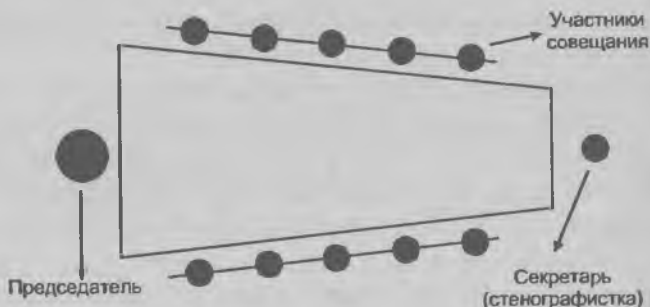


Рис. 13.2. Схема размещения участников совещания

За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председателю и секретарю-стенографистке хорошо виден каждый участник делового совещания.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобную для работы мебель, вентиляцию и т.п.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;

в ходе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители;

помещение для совещания не оборудовано соответствующим образом и плохо освещено.

*Подготовка участников совещания* – это последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания. Это будет способствовать в последующем эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут к нему надлежащим образом подготовлены заранее.

*Проведение совещания.* Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40 – 45 мин. Поэтому спустя 40 – 60 мин у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. После 30–40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют *периодом отрицательной активности* (рис. 13.3). В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, обычно отличаются экстремизмом.

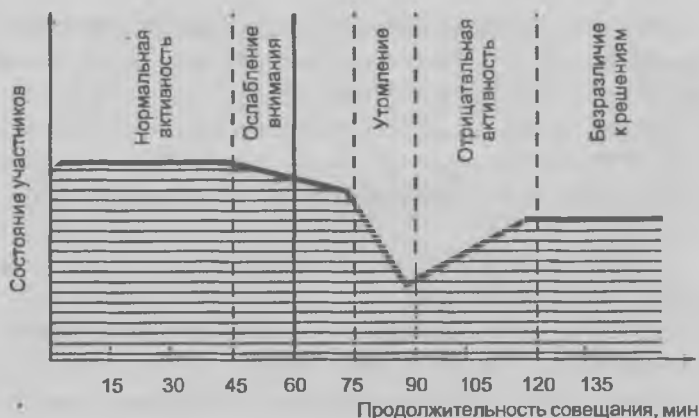


Рис. 13.3. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

Если же совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы оно поскорее закончилось. Таким образом, оптимальная продолжительность совещания – не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять 10–15-минутный перерыв.

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания его регламент не установлен, то создаются предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания.

Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

**Протокол совещания** – это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты.

достижение цели совещания,  
решение,  
исполнители и сроки.

## Модель ведения протокола представлена на схеме 13.4

Краткое содержание обсуждаемого вопроса ... (дата) ... (где) ...		
Присутствовали:		
Отсутствовали:		
Копии (кому):		
Повестка дня	1. ... 2. ... 3. ... 4. ...	
Тема (пункт повестки дня)	Обсудили (решили) (сообщается, что именно)	Выполнение решения возложено на .. Срок исполнения ..

Рис. 13.4. Модель ведения протокола совещания

**Подведение итогов и принятие решения** Завершающий этап организации проведения совещания – это принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность

По сути на этом этапе речь идет о том, чтобы пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписка из протокола)), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения могут вырабатываться двумя путями:

1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После принятия решения определяется лицо (группа лиц), осуществляющих его исполнение и контроль за исполнением.

**Эффективность деловых совещаний.** Искусство управления и талант менеджера определяются умением максимально эффективно проводить деловые совещания. В этой связи каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания.

Для расчета необходимо знать количество участников совещания, его продолжительность и часовую тарифную ставку каждого участника.

Формула расчета цены совещания имеет следующий вид:

$$C = \frac{N(T+1) \cdot Z_{\text{ср}}}{T_{\text{р.ср}}},$$

где  $C$  – стоимость совещания, руб.;  $N$  – число участников;  $T$  – длительность совещания, ч;  $Z_{\text{ср}}$  – среднемесячная зарплата участников, руб.;  $T_{\text{р.ср}}$  – среднее число рабочих часов в месяц;  $1$  – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Чтобы получить минимальное значение  $C$ , менеджер должен знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний. Их великое множество. Они носят как субъективный, так и объективный характер. Нами предлагаются наиболее значимые слагаемые, которые применительно к управленческой ситуации можно детализировать и конкретизировать.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного принятия решения. Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то необходимо обеспечить коллективный умственный труд присутствующих, т.е. групповую работу. О групповой работе по существу можно говорить в том случае, если результат работы группы:

выше результата индивидуального труда лучшего члена группы; лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовки. При физическом труде выражение этих закономерностей является само собой разумеющимся (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.



3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости. Атмосфера на совещании прямо зависит от руководителя. Сотрудничеству не способствуют чрезмерная критика, сетования и т.п. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости необходимо, чтобы его участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Рассмотрение проблемы неприятного содержания надо оставить на конец совещания (часть людей к тому времени можно отпустить) и сделать это по возможности коротко. Большинство таких проблем надо решать в индивидуальном порядке.

Предпочтительнее, если в начале совещания своими мыслями поделятся менеджеры и специалисты низших уровней управления. Менеджер совещания обязан создавать деловую и в то же время раскрепощенную обстановку, в которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и недоброжелательность не способствуют эффективной коллективной работе. Задача совещания – решить проблему, а не найти виноватого. Поэтому свободное и откровенное изложение своих мыслей, а также непринужденность сократят потери на совещании.

4. Эффективная техника ведения записей. Хорошо организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, вносить конкретные предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то целесообразнее страничку своего делового дневника разделить на три колонки. В первой отмечается фамилия выступающего, во второй – кратко излагается суть предложения, в третьей – записываются фамилии тех, кто поддержал предложение. В итоге у Вас накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка остается резервом идей, которые в данный момент не реализуются, но могут оказаться актуальными в будущем.

5. Обеспечение активности всех участников совещания. Председательствующий должен учитывать так называемый "психологический феномен" и организовать порядок выступлений, при котором очередность будет обратной авторитету и

положению выступающего. Это связано с тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения, особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением руководителя более высокого ранга. Поэтому иногда неожиданные и нестандартные решения проблем, исходящие от более молодых сотрудников, просто даже не обсуждаются.

Другой способ повысить активность — это требование выступления каждого участника совещания.

6. Обсуждение особых мнений Как уже отмечалось, одной из гарантий успеха совещания является результат, получаемый путем учета мнений всех его участников. Часть мнений и предложений и даже выдвигаемые в ходе совещания проблемы могут оказаться ошибочными. В этом случае руководитель совещания должен кратко объяснить причины ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с чувством, будто его точка зрения правильная, а решение совещания ошибочное).

Вторую, часто большую часть особых мнений составляют такие, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить выдвинутое предложение или проблему. Это и есть те особые мнения, которые требуют обсуждения и которые, как правило, являются ценными. Именно они позволяют достигнуть положительных результатов. На совещании нельзя использовать такую форму, как голосование, в противном случае это будет не совещание, а собрание. При обсуждении особых мнений при необходимости можно критиковать точки зрения, подходы к решению проблем, но не людей.

Рекомендации участнику совещания:

1. Уверены ли Вы, что Ваше участие в данном совещании в целом или в частности крайне необходимо?

2. В чем состоит Ваш вклад в успешность проведения совещания?

3. Совещающиеся должны создать единую рабочую группу, основной частью которой является анализ таких проблем работы организации, осуществление которых не входит в компетенцию каждого участника в отдельности. Групповая работа должна обеспечить выявление предложений, достижение которых в индивидуальном порядке невозможно

4. Умение слушать и анализировать на совещании – это важнейшие и необходимые качества, требующие постоянного совершенствования.

5. На совещании должен говорить один человек, высказывая свою точку зрения по возможности четко и кратко. Прерывать выступающего нельзя. Слово для дополнения высказанной мысли дается в порядке очередности

6. Участникам совещания целесообразно делать в ходе обсуждения заметки.

7. Участники совещания должны вовлечь в процесс разработки решения и менее активных членов, чтобы дать всем присутствующим возможность для самовыражения. Это одна из предпосылок хорошего и результативного сотрудничества

8. От положительного решения какой-либо рабочей проблемы зависит удовлетворение запросов и потребностей каждого отдельного работника. Постарайтесь найти и понять эти связи

9. При выработке решения и в ходе анализа проблем ни один участник совещания не должен пытаться навязать другим мнение, опирающееся на официальную позицию начальства. Подавление мысли других ведет к потере ценной информации

10. В каждом выступлении должна быть по меньшей мере одна ведущая идея (или предложение).

11. Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, которое обращает внимание на главное.

12. Знайте, что эффективность каждого совещания зависит от действенности подготовки и уровня проведения совещания

Таким образом, совещание при соответствующем уровне подготовки и проведения является эффективным методом управленческой деятельности, так как в основе принимаемых решений по различным проблемам и вопросам лежат их коллективные обсуждения и рекомендации

## 13.2. Деловые переговоры

*Переговоры* – это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Что предполагает такое определение переговоров? Переговоры – это всегда торг. Посмотрите на переговоры как на

процесс обмена – и Вы увидите, насколько важно никогда не давать что-то, не получая чего-то взамен. Если Вы идете навстречу пожеланиям другой стороны, Вы должны добиться и встречного движения. И Ваша цель состоит в том, чтобы Ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет таких правил, которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть одинаковы или что Вы должны предлагать уступки только потому, что это делает другая сторона.

*Ничего, абсолютно ничего не должно даваться бесплатно.* Этот принцип – основа ведения эффективных переговоров. Если партнер идет на уступки, Вы можете принять их и не беспокоиться о том, чтобы дать что-либо взамен, ибо Вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы Вашего партнера соблюдались наилучшим образом.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры – это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенную схему их проведения можно представить в виде рис. 13.5.

I этап	Подготовка переговоров
II этап	Проведение переговоров
III этап	Решение проблемы (завершение переговоров)
IV этап	Анализ итогов деловых переговоров

*Рис 13.5. Модель проведения деловых переговоров*

**Подготовка деловых переговоров.** Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо Вы к ним подготовились.

Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточное изучение проблемы, связанной с предметом контакта.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно без личных встреч. Обычно такие средства наиболее приемлемы, если партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, которые помогают найти взаимопонимание.

В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

- получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;

- согласование и подписание контракта.

В том и другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента. В зависимости от вопросов переговоров, а также с учетом положения прибывающих на переговоры представителей фирмы, проведение переговоров может быть поручено оперативному работнику, руководству фирмы.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положение и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь разработанную модель переговоров:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;

наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, на Ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие на переговорах;
- 5) организация переговоров.

**Проведение переговоров.** В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Вариационный метод  
Метод интеграции  
Метод уравнивания  
Компромиссный метод

*Вариационный метод.* При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторон-

ним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок

*Метод интеграции.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях, пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

*Метод уравнивания.* При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации

Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение?

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от Вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

*Компромиссный метод* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения)

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для обеих сторон (например, в отличие от полного



отказа одного из партнеров от своих требований или так называемого "гнилого" компромисса), партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколебать" партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. *Встреча и вхождение в контакт* Даже если к Вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт – начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия – рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

2. *Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров)*. Когда Ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны побудить у оппонента заинтересованность.

3. *Передача информации* Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, согласившись с нашими

идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

#### *4. Детальное обоснование предложений (аргументация).*

Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организации. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразности задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

**Завершение переговоров.** Каждая сторона на переговорах должна согласиться с принимаемым решением и быть заинтересованной, чтобы и другая сделала это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложения, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Если вы против вашей воли, под давлением вынуждены согласиться – это не переговоры. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном

случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2 – 3 чел.), которые будут заниматься протокольными формальностями.

**Анализ итогов деловых переговоров.** Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Целями анализа итогов переговоров являются:  
сравнение целей переговоров с их результатами;  
определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;

деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет иметь решающее значение для будущности организации.

**Условия эффективности переговоров.** Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах – это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры – это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти "общий знаменатель" для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и выслушать партнера

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как их естественное завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

### **Задания**

1. Составьте идеальную модель общения (с воображаемым собеседником). Продумайте следующие действия:

- 1) построение контакта и налаживание отношений доверия;
- 2) привлечение внимания;
- 3) аргументация

2. Вы – руководитель производственно-коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы фирмы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

3. На складе Вашей организации скопилось большое количество не-реализованной продукции. Отдел маркетинга провел исследование рынка и обнаружил в одном из регионов большую потребность в Вашей продукции. Проведите переговоры с представителями торговли по реализации Вашей продукции, используя и дополнив рис. 13.5.

### **Вопросы для повторения**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Опишите и поясните модель процесса общения.

3. Как влияет уровень общительности менеджера на эффективность работы предприятия?
4. Дайте характеристику компонентов (слагаемых) общения.
5. Назовите и дайте характеристику форм общения.
6. Охарактеризуйте коммуникации, возникающие между партнерами в процессе общения
7. Назовите виды информации, проходящей по каналам общения, и определите степень их значимости.
8. Опишите составные элементы организации (технологии) общения
9. В чем суть и назначение этапа подготовки к общению?
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса непосредственного общения.
11. Сформулируйте основные задачи начальной стадии общения
12. В чем суть проблемы, связанной с умением слушать партнера по общению?
13. Опишите поведение личности в процессе аргументации
14. Приведите классификацию деловых совещаний.
15. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.
16. Определите условия эффективности деловых совещаний.
17. Дайте понятие и опишите основные этапы проведения деловых переговоров.
18. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?
19. Опишите методы ведения переговоров
20. Назовите условия эффективности деловых переговоров

### Литература

1. *Даринг П.* Хотите стать коммерсантом. М., 1994.
2. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. Мн., 1990.
3. *Короленок Г.А.* Деловые переговоры. Мн., 1994.
4. *Митиг П.* Как проводить деловые беседы. М., 1987.
5. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990.
6. *Эрнст О.* Слово предоставлено вам.: Практ.рук-во по ведению бесед и переговоров. М., 1989.
7. *Юри У.* Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.
8. *Яковенко Е.Г. и др.* Деловые переговоры: Справ. пособие и практ. рекомендации. Брест, 1993.
9. *Левченко Е.А.* Как проводить переговоры. М., 1995.
10. *Алексеев А., Пигасов В.* Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. М., 1994
11. *Лебедев М.М.* Вам предстоит переговоры. М., 1993.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Развитие теории и практики менеджмента .....</b>	<b>7</b>
1.1. Основные этапы развития менеджмента .....	7
1.2. Основные школы управления .....	10
1.3. Развитие менеджмента в России .....	16
<b>Глава 2. Элементы организации и процесса управления .....</b>	<b>21</b>
2.1. Понятие организации .....	21
2.2. Формальная и неформальная организации .....	30
2.3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда .....	34
2.4. Сущность управленческой деятельности .....	37
2.5. Уровни управления .....	39
2.6. Объект и субъект управления .....	42
<b>Глава 3. Организационные формы и структура управления организацией .....</b>	<b>45</b>
3.1. Структура и формы организаций .....	45
3.2. Типы организационных структур .....	48
3.3. Проектирование организационных структур .....	56
<b>Глава 4. Функции и принципы менеджмента .....</b>	<b>65</b>
4.1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента .....	65
4.2. Характеристика основных функций менеджмента .....	67
4.3. Принципы менеджмента .....	87
<b>Глава 5. Методы менеджмента .....</b>	<b>93</b>
5.1. Понятие и классификация методов менеджмента .....	93
5.2. Организационно-административные методы управления .....	95
5.3. Экономические методы управления .....	98
5.4. Социально-психологические методы .....	102
5.5. Самоуправление .....	105
<b>Глава 6. Управление персоналом .....</b>	<b>113</b>
6.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента .....	113
6.2. Организация деятельности кадровых служб .....	116
6.3. Отбор персонала .....	119
6.4. Оценка сотрудников и прием на работу .....	132
6.5. Повышение квалификации персонала .....	145
<b>Глава 7. Управление трудовыми процессами .....</b>	<b>163</b>
7.1. Содержание и особенности управленческого труда .....	163
7.2. Основные направления рациональной организации труда .....	165
7.3. Культура управленческого труда .....	186

	<b>Глава 8. Управленческие решения .....</b>	<b>19</b>
3	8.1. Содержание и виды управленческих решений .....	19
работ	8.2. Процесс принятия решений .....	19
4	8.3. Методы принятия решений .....	19
6	8.4. Индивидуальные стили принятия решений .....	20
6	8.5. Условия эффективности управленческих решений .....	20
рами	8.6. Организация и контроль выполнения решений .....	20
	<b>Глава 9. Личность, власть и авторитет менеджера .....</b>	<b>215</b>
и оп	9.1. Требования к менеджеру .....	215
	9.2. Власть и личное влияние .....	215
	9.3. Авторитет менеджера .....	236
	<b>Глава 10. Стил ь руководства .....</b>	<b>241</b>
ного	10.1. Понятие и характеристика стилей руководства .....	241
	10.2. Управленческая решетка ГРИД .....	246
по с	10.3. Элементы управления (поведенческие элементы) .....	249
	10.4. Характеристика поведенческих действий менеджера в системе ГРИД .....	253
	10.5. Дополнительные стили управления .....	269
	<b>Глава 11. Управление конфликтами и стрессами .....</b>	<b>275</b>
веш	11.1. Природа конфликта .....	275
	11.2. Типы конфликтов .....	278
	11.3. Причины конфликтов .....	280
вып	11.4. Методы разрешения конфликтов .....	283
	11.5. Природа и причины стресса .....	289
	<b>Глава 12. Искусство общения .....</b>	<b>295</b>
	12.1. Значение делового общения .....	295
	12.2. Формы и организация общения .....	295
	<b>Глава 13. Организация проведения деловых совещаний и переговоров .....</b>	<b>311</b>
Ми	13.1. Деловое совещание .....	311
	13.2. Деловые переговоры .....	323
ни		
и		
М		
р		
т		



