

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Архитектурно-строительный факультет

Кафедра строительного производства

Организация производственной деятельности

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по дисциплине

Организация производственной деятельности

Для студентов-магистрантов по направлению подготовки
08.04.01 Строительство

Направленность

Архитектурное проектирование, реконструкция и
геотехническое строительство

Краснодар
КубГАУ
2019

Составители: Дегтярев Г.В., Дегтярева О.Г.

Организация производственной деятельности: метод. указания для самостоятельной работ/ сост. Г.В. Дегтярев , О.Г. Дегтярева : КубГАУ, 2019. – 157 с.

В учебном пособии освещены актуальные вопросы организации производственной деятельности в строительстве и исторические аспекты развития этой науки. Рассмотрены сущность управления и организации производственной деятельности, ее закономерности, принципы, функции и методы. Обоснована необходимость мотивации деятельности работников, охарактеризованы личностные и деловые качества менеджера. Раскрыты вопросы процесса принятия управленческого решения, изучены виды и причины конфликтов. Изложены методы предотвращения конфликтов в организации. С целью закрепления изложенного материала предлагаются психологические тесты и тестовые задания для повторения и самоконтроля.

Предназначено для студентов-магистрантов специальности 08.04.01 «Строительство». Направленность: «Архитектурное проектирование, реконструкция и геотехническое строительство (программа магистратуры)».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией архитектурно-строительного факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 2 от 22.10.2019.

Председатель
методической комиссии



А. М. Блягоз

© Дегтярев Г.В.,
Дегтярева О.Г.,
составление, 2019

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

Глава 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА: ЗАКОНОМЕРНОСТИ, ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ

1.1. Сущность управления и менеджмента

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью и каждый вид деятельности человека нуждается в управлении. С точки зрения содержания можно выделить различные виды деятельности человека. Среди них:

- государственная;
- хозяйственная;
- производственная;
- военная;
- социальная;
- образовательная;
- научная;
- культурная;
- предпринимательская;
- педагогическая и другие.

Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники).

Управление как самостоятельный вид деятельности исторически сложился в процессе разделения труда, под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства (т.е. отношения собственности), развитие технологии производства, содержание и характер труда человека и др.

На определенном этапе эволюции деятельности человека (середина XVII в.) возникает потребность в профессиональном управлении. В это период идет процесс смены феодализма на капитализм, формирование рыночных отношений, особой формы кооперации совместного труда людей – мануфактуры, а затем крупной фабрики.

Позднее, в постиндустриальном обществе происходит развитие технологии труда, индустриализация, механизация и автоматизация труда человека. Труд становится более интеллектуальным и творческим. В этих условиях возникает потребность в способе управления трудом людей, основанном не на принуждении, как на предшествующих стадиях развития, а

на заинтересованности человека в результатах своего труда, на его предпримчивости.

Это обстоятельство обусловило необходимость разработки проблем управления хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка. В начале XX в. рядом ученых разрабатывались проблемы научной организации труда, тем самым было положено начало становления науки управления, которую стали называть менеджментом.

Слово «менеджмент» имеет английское происхождение и в переводе на русский язык означает управлять, руководить.

В литературе и на практике слова «менеджмент» и «управление» используются как синонимы. Однако научное понимание этих терминов совпадает не полностью.

В современной литературе имеются разные определения, раскрывающие это понятие с различных точек зрения. Приведем некоторые из них.

В «Оксфордском словаре английского языка» *менеджмент* характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления.

В «Толковом словаре русского языка» *менеджмент* определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

«Современный экономический словарь» дает следующее определение: «*Менеджмент* – это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственными персоналом с использованием достижений науки управления».

В других источниках *менеджмент* определяется как:

- хозяйственное управление организацией в условиях рынка;
- вид профессиональной деятельности по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора;
- система научных знаний, составляющих теоретическую базу практического опыта в области управления и имеющих междисциплинарный характер;
- профессиональный состав управляющих – менеджеров, входящих в административный аппарат предприятия;
- руководство предприятия, фирмы, руководящий орган и другие.

Сравним понятия «менеджмент» и «управление».

С точки зрения сфер приложения, *менеджмент* – это управление, однако реализуется оно лишь в социально-экономических системах. Это

управление отношениями людей в процессе их совместной деятельности (но не техникой, технологией, биологическими системами, неживой природой).

Таким образом, *менеджмент* – понятие менее емкое, чем управление, это одна из его разновидностей.

С точки зрения эволюции становления и развития, менеджмент возник как потребность развития общества на определенном историческом этапе (в условиях капитализма). Управление же – древний вид человеческой деятельности. Потребность в нем существовала всегда (с момента возникновения совместной деятельности людей).

Менеджмент применяется к управлению хозяйственной деятельностью людей в условиях рынка и свободы предпринимательства. Управление реализуется и в нерыночных системах (управление государством, военной организацией, идеологией, религиозной, общественной деятельностью).

Менеджмент представляет собой профессиональную управленческую деятельность, т.е. деятельность профессиональных управляющих – менеджеров. Управлением могут заниматься не только профессионалы, но и любые специалисты, каждый человек.

Менеджмент – это наука и искусство управления, т.е. совокупность научных знаний, навыков и умений управления; иначе говоря, это не все управление, а его научное знание, реализация которого позволяет эффективно решать задачи. Менеджмент – это наиболее эффективный способ управления.

Менеджмент использует специальные технологии и инструменты управления, которые не используются другими способами управления. Такими механизмами являются: организация и организационные отношения (формальные и неформальные), организационная культура, власть, мотивирование и стимулирование, социально-экономические методы управления и др.

Системный анализ понятия «менеджмент» позволяет выделить ряд его сущностных признаков. Важнейшими из них являются следующие:

1. Исходным моментом организации управления и конечным результатом его осуществления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки.

Менеджмент – это способ управления, ориентирующийся на создание организационных, экономических и социально-психологических усло-

вий заинтересованности человека в результатах труда, удовлетворении его потребностей, интересов. Это способ управления мотивацией людей.

2. В подходах, принципах и методах управления менеджмент отдает явный приоритет экономическим средствам и методам управления.

Это находит свое выражение в управлении, как внутренними процессами деятельности людей, так и процессами поведения организации во внешней социально-экономической среде. Наиболее ярко это проявляется в маркетинге, ставящем в центр внимания интересы потребителя.

Менеджменту присущ профессионализм управления, выступающий как одно из главных требований к менеджменту и персоналу.

3. Профессионализм управления предполагает обязательную специальную подготовку руководителя как управленца. Менеджмент – это профессия, и этой профессии необходимо учиться, осваивать технологию управленческого процесса в той или иной области деятельности.

4. Менеджмент предъявляет комплекс требований не только к знаниям, навыкам и умениям менеджера, но и к его личностным качествам.

Бытует точка зрения, что менеджером надо родиться, т.е. иметь определенные качества личности от природы. Среди них: лидерство, организованность, предприимчивость, коммуникабельность, уверенность в себе и др. Эти качества во многом обеспечивают успешность менеджмента.

5. В организационном отношении для менеджмента характерна гибкая организация управления, способная быстро перестраиваться в соответствии с меняющимися условиями, факторами внешней среды, отзывчивая к нововведениям.

Итак, важнейшим признаком современного менеджмента является то, что он формирует особый тип руководителя – менеджера.

В литературе встречаются различные подходы к определению данного специалиста. Приведем некоторые из них.

Менеджер – профессиональный управляющий, как правило, нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения.

Менеджер – самостоятельная профессия, специалист в области управления. В качестве объекта его деятельности выступает хозяйственная деятельность организации в целом или ее конкретная сфера.

Менеджер – представитель административного аппарата организации (слишком широкий подход).

Менеджер как профессиональный управляющий имеет свою область деятельности. Этой областью является процесс управления социально-экономическими отношениями персонала организации (т.е. управленческий процесс).

В основе его деятельности – реализация функций управления, и прежде всего по принятию управленческих решений, организации и контролю их исполнения.

1.2. Закономерности менеджмента

Закономерности менеджмента – это наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые, в свою очередь, отражают устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации.

Закономерности менеджмента проявляются на основе исследования достаточного длительного исторического периода его развития.

Более чем столетний период развития менеджмента как науки позволяет выделить следующие его закономерности функционирования.

1. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства).

Анализ эволюции управленческой мысли показывает, что способу экономического развития соответствует свой способ управления. Управление в первобытнообщинном строе, основанном на простейших трудовых операциях, общинной собственности, отличалось от управления в рабовладельческом и феодальном строе, основанных на насилии, эксплуатации человека. В условиях капитализма, когда экономические отношения стали основываться на других, рыночных, отношениях, экономической свободе, сложной технологии организации труда в мануфактуре (предприятии), стал необходим соответствующий способ управления. Возникла потребность в менеджменте.

Зависимость способа управления от форм и методов организации экономики в России, особенно в советский период, свидетельствует, что это было управление нерыночной, централизованной экономикой и в полной мере называться менеджментом не могло.

Таким образом, теория и практика менеджмента обусловлены (зависимы) формами и методами экономики.

2. Определяющее влияние состояния факторов внешней среды на выбор и формирование системы управления организацией.

Организация в рыночной экономике является открытой системой. Это значит, что она получает из внешней среды необходимые ресурсы (люди, сырье, материалы и т.п.), перерабатывает их и в виде своей продукции поставляет во внешнюю среду, которая может принять или не принять эту продукцию. Управление организацией (его организационная структура) должно соответствовать состоянию внешней среды и обеспечивать тесное взаимодействие с ней. От этого зависит не только успешность организации, но и ее выживаемость.

3. Соответствие содержания управления формам собственности на имущество организации.

Менеджмент будет различным в зависимости от форм собственности организации.

В организациях, где приоритетной (или основной) формой собственности является частная, менеджмент будет иметь деловой (рыночный) характер. Его главной целью будет обеспечение высокой прибыльности хозяйственной деятельности.

В организациях, где приоритет имеет государственная собственность, менеджмент будет иметь административный характер (административный менеджмент).

Формы общественной (коллективной) собственности требуют комбинированного подхода к управлению.

4. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем (т.е. субъекта и объекта управления).

Менеджмент представляет собой систему из двух основных элементов: субъекта и объекта управления. Их взаимосвязь и взаимодействие должны быть оптимальными как в количественном, так и в качественном отношении. Так, количественное соотношение между персоналом менеджмента (управленцами) и исполнителями в организации должно соответствовать характеру труда, его сложности и другим условиям.

5. Преимущество сознательного и планомерного управления предполагает осознанное формулирование целей организации и управления, осуществления исследований внешней и внутренней среды организации, прогнозирование развития и на этой основе разработку системы планирования ее деятельности в обозримой перспективе.

Данная закономерность свидетельствует, что задача управления состоит не только в том, чтобы исследовать факторы внешней и внутренней среды, но и в сознательном воздействии на них в интересах организации, обеспечения благоприятных условий ее развития. А это может быть до-

стигнуто путем реализации комплекса мероприятий, рассчитанных на ближайшую и длительную перспективу, т.е. разработки системы планирования.

6. Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации.

Управление организацией реализуется через систему его функций, т.е. видов управленческих работ.

Концентрация управленческой деятельности осуществляется, как правило, посредством основных функций менеджмента, раскрывающих ее содержание, планирование, организацию, мотивацию, контроль, принятие управленческих решений.

Вместе с тем организации различаются между собой по видам, формам, содержанию и условиям деятельности. Поэтому следует учитывать динамику изменений функций управления, специфику их реализации.

7. Оптимизация уровней управления. Разделение управленческого труда осуществляется не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате появляется иерархия уровней управления. Чем больше звеньев (ступеней) управления, тем больше требуется времени для прохождения управленческой информации сверху вниз, и наоборот.

Вместе с тем сокращение звеньев иерархии органов управления может привести к увеличению количества объектов в расчете на одного субъекта управления, потере управляемости.

Таким образом, иерархия уровней управления должна быть оптимальной и по вертикали и по горизонтали.

8. Оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности менеджмента имеют объективный характер, однако реализуются на практике через деятельность людей, конкретные принципы управления.

1.3. Принципы менеджмента

Принципы – руководящие правила, регламентирующие реальную управленческую практику в любой организации. Они формируют требования к системе управления организацией – функциям, методам и организационной структуре управления.

Принципы, сформированные Анри Файолем, служат основой, на которой функционирует современная система менеджмента.

В научной литературе сегодня можно встретить следующие общие принципы.

1. **Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления.** Централизация предполагает концентрирование полномочий в высших органах управления организаций. Децентрализация – это передача полномочий руководителя организации низовым уровням. Эти процессы должны сочетаться оптимально, в зависимости от условий.

2. **Иерархичность организационной структуры и обратной связи.** Предусматривает формирование (трансформацию) организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды.

3. **Плановость и системность.** Предполагает сознательное и целенаправленное управленческое воздействие на организацию с учетом методологии системного подхода в управлении.

4. **Частная автономия и свобода.** Подразделения организации (в т.ч. каждый работник) должны обладать относительной самостоятельностью и свободой в выборе способов действий по достижению целей организации и личных целей.

5. **Сочетание полномочий (прав, обязанностей) и ответственности каждого работника.** Нет полномочий (т.е. прав) без ответственности, и наоборот.

6. **Мотивирование и стимулирование труда.** Предполагает создание условий, стимулирующих труд работника, способствующих удовлетворению его потребностей. Это один из основополагающих принципов менеджмента.

7. **Демократизация управления.** Предполагает привлечение к управлению организацией специалистов, всех участников трудового процесса.

Кроме того, наряду с общими принципами, следует учитывать необходимость выделения и учета частных принципов, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специфики.

Например, выделяют принципы:

– планирования (научность, комплексность, реальность, целенаправленность, конкретность, экономичность и др.);

- контроля (систематичность, объективность, эффективность и т.п.);
- в производстве, социальной сфере, культуре, образовании и т.п.

Например, в управлении образовательной деятельностью приоритетны:

- образовательные задачи (перед другими);
- гуманизация образовательной деятельности;
- самосовершенствование;
- социальная справедливость;
- индивидуальный подход;
- взаимодействие обучаемых и обучающихся (педагогическое сотрудничество) и др.

1.4. Функции менеджмента

Функции менеджмента – виды деятельности, необходимые для осуществления управления. Они раскрывают содержание управленческой деятельности.

В литературе представлены разные подходы к классификации функций менеджмента (с точки зрения различных критериев).

Рассмотрим важнейшие из них.

По содержанию управленческой деятельности:

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

По масштабу времени:

- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- оперативное управление.

По этапам процесса управления:

- целеполагание;
- определение ситуации;
- определение проблемы;
- принятие управленческих решений.

По факторам производственного процесса:

- управление продуктом;

- управление персоналом;
- управление информацией;
- управление инновацией и др.

По этапам производственного процесса:

- управление подготовкой производства;
- управление процессом производства;
- управление обеспечением производства;
- управление сбытом продукции.

По объекту управления:

- управление экономическими процессами;
- управление социально-психологическими процессами;
- управление организационными процессами;
- управление технологическими процессами.

В литературе по менеджменту имеются и другие подходы к классификации функций. Так, например, выделяют следующие.

Общие (основные) функции. Реализуются в управлении любой организацией. К ним относятся: планирование, организация, мотивация, контроль.

Связующие функции:

- принятие управленческих решений;
- коммуникации.

Частные (обеспечивающие) функции. Выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами):

- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- документационное обеспечение управления;
- учет (бухгалтерский, управленческий);
- обеспечение оргтехники и др.

Тейлор определил управление следующими словами: «планируй – исполняй – проверяй – действуй». Таким образом, процесс управления включает следующие функции:

- *Планирование* – определение будущего желаемого состояния объекта управления и тех действий (мероприятий), которые необходимо осуществить, чтобы перейти из нынешнего состояния в желаемое.

– *Организация* – размещение элементов объекта управления, определение материально-вещественных и информационных связей между подразделениями, а также с объектами внешней среды.

– *Контроль* – сопоставление фактического состояния объекта управления с планируемым, выявление расхождений, их оценка и регулирование объекта управления с целью устранения существенного расхождения.

– *Стимулирование* – поощрение и наказание работников в зависимости от результатов их трудовой деятельности.

Функция планирования

Традиционно функция планирования содержит следующие элементы:

- Стратегическое и долгосрочное планирование.
- Тактическое и среднесрочное планирование.
- Оперативное планирование.

Долгосрочный план разрабатывается на 5–10 лет и выражает стратегию организации. В нём содержится решение относительно традиционных и новых сфер деятельности. Он скорее описательный, чем количественный. Содержание долгосрочного плана конкретизирует те провозглашенные цели, к которым стремится организация. В долгосрочном плане излагается концепция, а не таблица финансовых показателей. Он разрабатывается, главным образом, на уровне высшего руководства организации.

Среднесрочный план рассчитан на два-три года. Он более количественный и делает упор на распределение ресурсов. Важнейшим составляющим является хронологизация проектов, разбивка по продуктам, наличие инвестиционных и финансовых разделов. Разделение планирования на стратегическое и тактическое обладает рядом достоинств:

- разделение стратегических и количественных тактических планов позволяет выделить стратегические вопросы;
- сокращение горизонта количественного плана придаёт большую достоверность его выполнения, тем более, что финансовое планирование на срок более трёх лет теряет значение вследствие возрастания неопределённости.

Оперативные планы разрабатываются не более, чем на один год и касаются планирования материальных потоков в отдельных подразделениях. В настоящее время применяются следующие системы планирования материальных потоков: MRP, MAP, канбан и точно-в-срок. Две первые возникли в США, остальные в Японии.

Система MPR (Manufacturing Resource Planning) планирует потребность в материальных ресурсах, исходя из прогнозного спроса на производимые изделия. Основной фактор успеха этой системы – точное исследование рынка.

Система MAP (Material Availability Planning) возникла в качестве альтернативы системы MPR и представляет собой систему реального планирования материальными ресурсами. В соответствии с этой системой оперативное планирование осуществляется не на основе перспективного производственного плана, а на базе дискретного потока фактически поступающих заказов на поставку продукции.

Идея систем канбан и точно-в-срок заключается в том, чтобы производить и поставлять продукцию именно тогда, когда она должна быть поставлена потребителю, изготавливать детали не впрок, а непосредственно для подачи на сборку, и поставлять исходное сырьё именно в тот момент, когда оно необходимо для изготовления из него деталей.

Главным правилом, кроме бесперебойности поставок, является поставка исключительно доброкачественных бездефектных деталей и полуфабрикатов. Американские системы допускают размеры запасов на три месяца работы, японские системы предполагают запасы на сутки или даже на несколько часов работы. Смысл внедрения этих систем состоит в том, чтобы исключить запасы и незавершенное производство, во-первых, по финансовым соображениям, но, кроме того, и это главное, чтобы обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

Функция организации. Организовать – это значит создать некую структуру организации, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей организации. Таким образом, одним из важных элементов функции организации является создание организационной структуры. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным элементом функции организации является определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание и какие ресурсы ему для этого нужны, т.е. делегировать полномочия. Последним элементом функции организации является создание таких отношений в работе, которые позволили бы наилучшим образом использовать потенциал работников для выполнения целей организации.

Функция контроля. Эта функция необходима для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными и будут угрожать успешности деятельности организации. Первый

элемент контроля – установка стандартов для контроля. Обычно стандарты вытекают из конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Например, цель: «увеличить прибыль на вложенный капитал до 15% в течение года» имеет стандарты для ее контроля как количественные, так и временные. Измерение (учёт) результатов – обычно самый хлопотный и дорогостоящий элемент функции контроля. Он включает: оперативный, производственный, управленческий, статистический и бухгалтерский учёты. Третий элемент контроля – оценка результатов состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. По результатам этой оценки менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения, ничего не предпринимать, пересмотреть стандарты или устранить отклонения. Последняя линия поведения выделена, т.к. является последним четвёртым элементом контроля.

Функция стимулирования. Функция стимулирования включает следующие элементы:

- подбор и расстановку кадров (персонал-маркетинг);
- развитие личности;
- совершенствование методов работы и охрану труда;
- нормирование и организацию оплаты труда;
- коммуникацию;
- принятие решений.

Последние два элемента весьма условно отнесены к функции стимулирования. На самом деле они действуют на всех функциях и их можно назвать связующими процессами в управлении.

1.5. Методы менеджмента

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

Различают три группы методов менеджмента:

1. Организационно-административные методы.
2. Экономические методы.
3. Экономико-математические методы.
4. Социально-психологические методы.

1. **Организационно-административные** – это методы, с помощью которых менеджер как субъект власти воздействует на персонал. Это методы принуждения. В свою очередь, они подразделяются на группы:

- Методы организационно-стабилизирующего воздействия (штатное расписание, положение о внутреннем трудовом распорядке, должностные инструкции, производственные инструкции, планы работ и т.п.).

- Методы распорядительного воздействия (приказ, распоряжение, указание, контроль и т.п.).

- Методы дисциплинарного воздействия (поощрения, взыскания).

Методы организационно-административного воздействия обеспечивают четкость, организованность, согласованность, ответственность и трудовую дисциплину. Они оказывают прямое воздействие на организацию и позволяют быстро реагировать на управленческую ситуацию.

2. **Экономические методы управления** – предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в результатах своего труда. Они включают:

- Экономическое планирование (использование экономических показателей в оценке результатов труда).

- Экономическое стимулирование (использование стимулирующей системы оплаты труда).

- Хозрасчет (хозяйственная самостоятельность подразделений и организации в целом).

- Источники финансирования (бюджетные и внебюджетные).

- Ценообразование.

3. **Экономико-математические методы:**

- экономическое прогнозирование и программирование;

- математическое моделирование;

- теория игр;

- управление запасами;

- исследование операций и др.

4. **Социально-психологические методы** – совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.

- Планирование социального развития коллектива.

- Повышение производственной и творческой активности сотрудников.

- Создание благоприятного психологического климата.

- Сплочение трудового коллектива.

- Управление конфликтами.

- Формирование групп (команд).

- Сохранение и развитие традиций.
- Изучение и учет индивидуальных социально-психологических особенностей сотрудников.
- Управление мотивацией сотрудников и другие.

Все функции и методы образуют систему менеджмента и реализуются на практике в тесном единстве.

1.6. Механизм управления

Механизм управления организацией (рис. 1) состоит из принципов управления, т.е. набора правил, по которым осуществляется управление; целей управления, т.е. направлений деятельности; методов управления, или способов достижения целей, и функций управления, определяющих виды управленческой деятельности.

Рассмотрим каждую из составляющих механизма управления отдельно.

К общим принципам управления относятся:

1. Принцип эффективности, определяющий получение прибыли в качестве основной внутренней цели организации.

2. Принцип социальной ответственности – свидетельствует, что получение прибыли является внутренним делом организации, существует цель более высокого порядка – выживание организации в долгосрочном периоде. Долговременное выживание зависит не только от прибыльности; она включает возможности удовлетворения насущных потребностей общества, справедливое отношение к работникам, безопасность, качество продукции и услуг, культуру и этику.

3. Принцип ориентации на потребителя или маркетинг – показывает, что производить нужно только то, что можно продать, а не наоборот.

Принцип системности – включает в совокупность все звенья управления как единого целого с учетом его структуры, взаимоотношений, взаимодействий составных частей, выявления роли и места каждого в процессе управления.

К частным принципам управления относятся:

1. Принцип сочетания единоначалия и коллективности.

2. Принцип необходимого разнообразия управляющей системы, т.е. управляющая система (субъект управления) должна быть не менее сложной, разнообразной, чем объект управления.

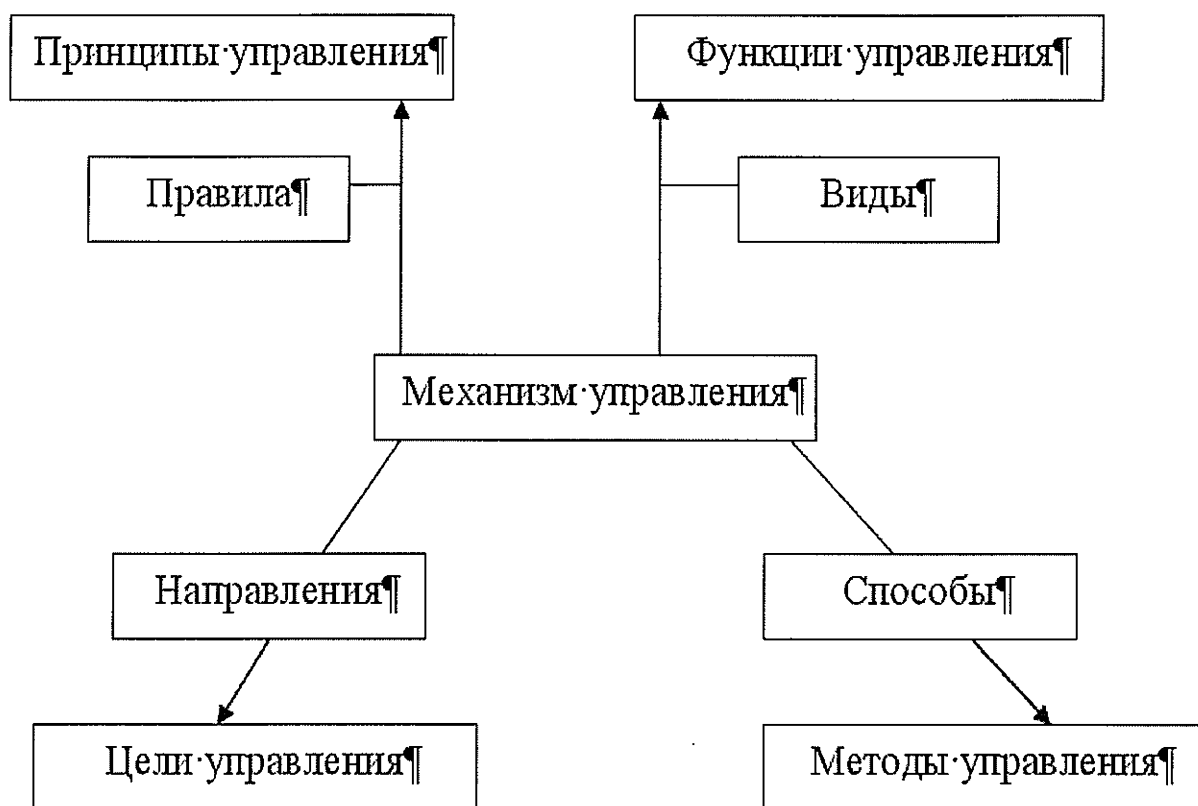


Рис. 1. Механизм управления

3. Принцип иерархичности, т.е., если центр не в состоянии переработать всю информацию, поступающую с объекта управления, то создаются промежуточные центры.

4. Принцип внешнего дополнения управляющей системы, когда неполнота знаний о поведении субъекта управления компенсируется использованием вероятностных моделей, оценкой экспертов и т.д.

5. Принцип регламентации и инициативы – сочетание чётко установленного порядка, стереотипных решений и использования интеллектуального потенциала персонала для поиска нестандартных творческих решений.

6. Принцип стабильности и гибкости – сочетание преимуществ устойчивых, хорошо отлаженных, повторяющихся процессов управления с возможностью их гибкой перестройки для адаптации к изменяющимся условиям функционирования объекта управления. Эффективной формой реализации этого принципа является создание временных коллективов для

решения задач по комплексным целевым программам в сочетании с постоянными структурными подразделениями системы управления.

7. Принцип рациональности – минимизация уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение структуры, сокращает объем требуемой документации, делает более эффективным взаимодействие структурных подразделений, то есть обеспечивает переход к иерархическим плоским структурам, состоящим из организационно и экономически обособленных звеньев на одном уровне.

8. Принципы специализации и универсализации обеспечивают сочетание преимуществ этих направлений в целях оптимизации границ деятельности каждого звена управления.

9. Принцип автоматизации процесса управления способствует достижению органической связи между организацией и техникой управления на основе комплексного централизованного обеспечения всех подразделений предприятия необходимой информацией и средствами ее использования на местах для принятия решения. Этот принцип обеспечивает реальное сокращение численности работников и упрощение системы управления.

Кроме указанных, большое значение имеют принципы централизации и децентрализации управления; интеграции целевого, отраслевого и регионального управления; сочетания прав и ответственности; единства распоряжения.

Организация может разработать свои принципы управления, которыми будет руководствоваться в работе. Такие принципы являются основой деятельности фирмы и редко корректируются.

1.7. Особенности становления и развития науки управления в России

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (до революции 1917 г.).

Серьезное внимание вопросам управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I. Определенный вклад в становление науки управления внесли идеи:

- экономиста А. Л. Ордын-Нащокина;
- кабинет-министра А. П. Волынского;
- управляющего горными заводами В. Н. Татищева;

- русского ученого М.В. Ломоносова;
- премьер-министра П.А. Столыпина;
- других мыслителей и практиков, высказывавшихся по общим проблемам управления (И.Т. Посошков, М.М. Сперанский и др.).

Однако, как известно, рыночные отношения в нашей стране были развиты слабо, поэтому необходимых предпосылок для формирования теории и практики менеджмента в современном понимании не было.

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860-1870-х годах сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила медаль «Преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента – «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма, горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911-1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и научной организации труда (НОТ)», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917–1920 гг.).

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

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

К первой группе можно отнести концепции организационного управления А.А. Богданова (Малиновского), физиологического оптимума О.А. Ерманского, узкой базы А.К. Гастева, производственную трактовку Е.Ф. Розмирович. Ко второй – концепцию организационной деятельности П.М. Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н.А. Витке и теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

Однако в литературе имеются и другие точки зрения. Оценивая вклад России в развитие науки управления, А.В. Бусыгин, например, утверждает, что и в СССР, и в современной России ни исследования А.К. Гастева, ни исследования его современников и последователей не привели к созданию сколько-нибудь значимой основы науки управления. Исследования в этой сфере велись в ложном направлении: вместо организации в качестве объекта управления была избрана идеологически значимая категория – труд, а сама направленность исследований определялась как научная организация труда (НОТ). Это было тупиковым направлением в научной мысли: организация труда, как и сам труд, в лучшем случае могла бы составить фрагмент научной базы, но не полностью ее заменить.

Правда, он признает, что Россия внесла свой вклад в развитие теории управления по вопросам психологии управления, инженерной психологии (взаимодействие человека и машины, утомляемость и т.п.). В 1920-х годах прикладная психология у нас находилась на высоком уровне развития.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т.е. быстрого перехода от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский – нынешний лидер партии «Яблоко»).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время).

Это период, непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления – менеджмента.

В этот период сформировались новые принципы управления:

– принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность – децентрализации (государство управляло лишь общими

правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ и конкурс, судебные споры и др.).

- Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.
- Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.
- Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.
- Развитие конкуренции – состязательности хозяйствующих субъектов и др.

В современной России актуальной задачей науки управления является теоретическая разработка и практическое внедрение рыночных методов управления, т.е. методов менеджмента.

Для этого надо разрешить вопрос о необходимости разработки своей модели российского менеджмента, основанной на российской специфике, либо положиться на уже накопленные знания и практический опыт западных стран.

Речь идет о методологических подходах (принципах) формирования российского менеджмента. Ведь в современных условиях уже сформировался ряд национальных моделей менеджмента: американский, японский, европейский.

Здесь возможны три варианта:

1. Концепция копирования западной теории менеджмента (т.е. России надо брать модель менеджмента в готовом виде).
2. Концепция адаптации западной теории менеджмента (т.е. ее приспособление к российским условиям).
3. Концепция российской теории менеджмента (основывается на приоритете российской ментальности и частичного учета мирового опыта).

Итак, рассмотрим факторы, обуславливающие особенности российского менеджмента, более детально.

Регионально-политический аспект развития экономики России создает определенные трудности менеджменту. В России экономика развивается в больших по пространству и масштабу экономических регионах, обладающих большей экономической и политической самостоятельностью. Это затрудняет экономические связи регионов, процесс развития рыночных механизмов в различных регионах происходит неравномерно. Кроме того, Россия – федеративное государство. Экономические связи сильно зависят от политических процессов, особенностей в национальных рес-

публиках, обладающих политической самостоятельностью, возникают риски при инвестировании.

Профессионализация управления в России находится в стадии становления. Подготовка менеджеров, по сути, находится в стадии становления.

Современное состояние экономики России характеризуется деформированной структурой. В экономике много крупных, высококонцентрированных производств, хозяйственных комплексов, предприятий ВПК. До настоящего времени оказываются неразвитыми предприятия малого и среднего бизнеса. (Малый бизнес составляет не более 20 % экономики, в развитых рыночных странах – 60-80 %.)

Российский менталитет характеризуется определенной спецификой. Россияне предпочитают твердое (даже жесткое) управление. Они воспринимают сильное, даже авторитарное руководство. Менталитету россиян присущи, например, терпимость и другие характеристики.

В России сильны традиции технократического подхода к управлению, т.е. управление технологиями, а не людьми. Отсюда отсутствие экономической и социальной мотивации.

Переходный период к рыночной экономике создает трудности в использовании рыночных методов управления. Действуют новые и старые административные методы.

В России сложилась собственная организационная культура. Основу ее составляет высокий научно-интеллектуальный потенциал, однако сегодня происходит «утечка мозгов», передовых технологий, правовой нигилизм, коррупция.

и т.п.

Тестовые задания для проверки знаний

Укажите правильный ответ.

1. Наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые отражают устойчивые взаимосвязи между элементами управления в организации, – это:

- а) закономерности менеджмента;
- б) принципы менеджмента;
- в) функции менеджмента;
- г) методы менеджмента.

2. Руководящие правила, регламентирующие реальную управленческую практику в любой организации, – это:

- а) закономерности менеджмента;
- б) принципы менеджмента;

- в) функции менеджмента;
- г) методы менеджмента.

3. Виды деятельности, необходимые для осуществления управления и раскрывающие содержание управленческой деятельности, – это:

- а) закономерности менеджмента;
- б) принципы менеджмента;
- в) функции менеджмента;
- г) методы менеджмента.

4. Совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей – это:

- а) закономерности менеджмента;
- б) принципы менеджмента;
- в) функции менеджмента;
- г) методы менеджмента.

5. Обусловленность теории и практики менеджмента трансформацией форм и методов организации экономики (способа производства) – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

6. Соответствие содержания управления формам собственности на имущество организации – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

7. Оптимизация соотношения управляющей и управляемой подсистем – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

8. Концентрация и дипломатичное изменение функций управления в организации – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

9. Оптимизация уровней управления – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

10. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
11. Иерархичность организационной структуры и обратной связи – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
12. Плановость и системность – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
13. Сочетание полномочий (прав, обязанностей) и ответственности каждого работника – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
14. Демократизация управления – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
15. Планирование– это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
16. Контроль – это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
17. Организация– это:
- а) закономерность менеджмента;
 - б) принцип менеджмента;
 - в) функция менеджмента;
 - г) метод менеджмента.
18. Координация– это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

19. Управление персоналом – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

20. Управление информацией – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

21. Управление технологическими процессами – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

22. Принятие управленческих решений – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

23. Составление штатного расписания, положения о внутреннем трудовом распорядке, должностных инструкций – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

24. Использование стимулирующей системы оплаты труда – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

25. Экономическое прогнозирование и программирование – это:

- а) закономерность менеджмента;
- б) принцип менеджмента;
- в) функция менеджмента;
- г) метод менеджмента.

Глава 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

2.1. Эволюция менеджмента. Классические школы менеджмента

История управленческой мысли своими корнями уходит в глубь веков и тысячелетий. Практика управления так же стара, как и само человечество. Однако управление в древности нельзя было называть менеджментом в полном смысле. Скорее всего, оно представляло собой предысторию менеджмента и имело зачаточный, примитивный и ненаучный характер. Шел длительный и необходимый процесс накопления практического опыта управления и его осмысления.

Первые попытки теоретического осмысления управления начались в эпоху становления капитализма в странах Запада. Попытки дать объяснение мотивов активной деятельности людей были сделаны рядом ученых и практиков в XVII-XVIII вв., такими как англичане Томас Гоббс и Джеймс Стюарт, Неремия Бентам, Адам Смит, Роберт Оуэн и др.

Заметный толчок и интерес к теоретическому осмыслению управления появился в условиях промышленной революции в странах Запада и Америке в середине XIX – начале XX в. В этот период шел процесс становления и оформления управления как науки. XX в. – период эволюционного развития науки управления, т.е. менеджмента, путем возникновения различных концепций и школ менеджмента.

В литературе имеется несколько подходов и школ управления, каждая из которых акцентирует внимание на определенных позициях и взглядах.

Так, в учебнике американского ученого М. Мескона «Основы менеджмента» (1994) выделяются четыре подхода:

1. Школа научного управления – подход с точки зрения научного управления.
2. Административный подход – классическая (административная школа).
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук – подход с точки зрения человеческих отношений и науки о поведении.
4. Школа науки управления – подход с точки зрения количества методов.

Школа научного управления (1885-1920 гг.) положила начало зарождению науки управления и возникновения менеджмента в конце XIX – начале XX в.

Возникновение школы связано с работами Фредерика Тейлора, Лили Гилбрет и Генри Ганта.

В 1911 г. Ф. Тейлор, обобщив практику управления промышленными предприятиями, опубликовал книгу «Принципы научного управления». С этого времени теория и практика менеджмента развивалась под воздействием происходящих изменений в мировой экономической системе, постоянного совершенствования рациональности производства и необходимости учета меняющихся социоэкономических факторов.

Школа научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало признаваться как самостоятельная область деятельности и научных исследований. Впервые было доказано, что управление может значительно повысить эффективность организации.

Представителями этой школы:

- проводились исследования содержания работы и ее основных элементов;
- проводились замеры затрат времени на выполнение приемов труда (хронометраж);
- исследовались рабочие движения, выявлялись непродуктивные;
- разрабатывались рациональные приемы труда; предложения по совершенствованию организации производства;
- предлагалась система стимулирования труда с целью заинтересованности рабочих в увеличении производительности труда и объема производства;
- обосновывалась необходимость предоставления рабочим отдыха и неизбежных перерывов в работе;
- устанавливались нормы выработки, за превышение которых предлагалась дополнительная оплата;
- признавалась важность отбора людей для выполнения соответствующей работы и необходимость обучения;
- управленческие функции выделялись в отдельную сферу профессиональной деятельности.

К недостаткам этой школы следует отнести недооценку человеческого фактора. Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину).

Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических).

В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина.

Классическая (административная) школа управления. Представители классической, или административной, школы управления (1920-1950 гг.): Анри Файоль, Джеймс Муним, Линдалл Урвик и др.

Классическая школа:

- разрабатывала общие характеристики и закономерности развития организаций (общая теория управления организацией);
- создала систему универсальных принципов управления (реализация которых приводит к успеху);
- предлагала рациональную систему управления, деление организации на подразделения по функциональному признаку;
- рассматривала управление как универсальный процесс, состоящий из системы определенных функций: планирование, организация, мотивация, контроль;
- считала наиболее рациональной структуру организации, основанную на принципе единоначалия, когда работник получает приказы только от одного начальника (М. Вебер);
- сформулировала 14 принципов управления (А. Файоль), многие из которых до сих пор могут быть использованы;
- сформулировала общие функции управления.

Принципы управления Анри Файоля:

– **Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнения работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

– **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия – там возникает ответственность.

– **Дисциплина** предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих согла-

шений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

- **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

- **Единство направления.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

- **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

- **Вознаграждение персонала.** Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

- **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьировать в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильном соотношении централизации и децентрализации. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

- **Скалярная цепь** – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказаться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

- **Порядок.** Место – для всего и все на своем месте.

- **Справедливость** – это сочетание доброты и правосудия.

- **Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

- **Инициатива** означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

- **Корпоративный дух.** Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Недостатки классической (административной) школы управления:

- недооценка социальных аспектов управления;
- невнимание к человеческому фактору в организации;
- недостаточное внимание к научной разработке методов управления;
- организация рассматривалась как закрытая система, не связанная с внешней средой.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Возникновение школы человеческих отношений и поведенческих наук было обусловлено развитием социологии и психологии. Представители этой школы: Элтон Мэйо, Питер Друкер, А. Маслоу, Мэри Фоллетт и др.

Они основное внимание уделяли изучению групповых отношений и групповых норм; психологическим мотивам поведения людей, проблемам «конфликта и сотрудничества», «неформальной организации», «коммуникативных процессов» и др.

Школа человеческих отношений:

- определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей;
- обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями;
- вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

В рамках данной школы возникла школа поведенческих наук (бихевиористское направление в социологии и психологии) (с 1950-х годов по настоящее время).

Бихевиористское учение менеджмента ориентирует управленческую деятельность на перенос акцента с задач на человека (заботу о человеке). Представители: Мэри Паркер Фоллетт, Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг и др.

Они изучали:

- различные аспекты социального взаимодействия, мотивации;
- характер власти и авторитета;
- роль организационной структуры (организационное поведение человека);
- коммуникации в организации;
- лидерство;

– качества трудовой жизни человека и др.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись главным образом на способах налаживания межличностных отношений.

Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет улучшения качества человеческих ресурсов.

Человек рассматривается как главная ценность организации (в основе которой профессиональные и личностные характеристики).

Критика школы человеческих отношений и поведенческих наук

Отсутствие строгих (точных) математических методов исследования, конкретных расчетов (т.е. эмпирический подход, проверка идей путем экспериментов, изучения практики).

Школа науки управления (управленческой науки) (с 1950 г. по настоящее время) ориентировалась на использование в управлении математики, статистики, инженерных наук и количественных методов.

Исследование операций и математические модели применительно к решению управленческих проблем составляют суть подхода этой школы. Математические модели позволяют объективно описать различные факторы, переменные характеристики и отношения между ними, что невозможно сделать в условиях реального эксперимента.

2.2. Основополагающие концептуальные подходы в менеджменте

В современных условиях использование количественных подходов широко поддерживается, особенно в связи с распространением компьютерных технологий.

Параллельно со школами можно выделить три основополагающих концептуальных подхода: процессуальный, системный, ситуационный.

Процессуальный подход рассматривает управление как процесс взаимосвязанных функций, связанных последовательно и параллельно (рис. 2).

Коммуникация – обмен информацией как внутри, так и во вне организации, на основе которого руководитель получает данные для принятия необходимых управленческих решений и доводит принятые решения до сведения сотрудников организации, рассчитывая на их понимание.

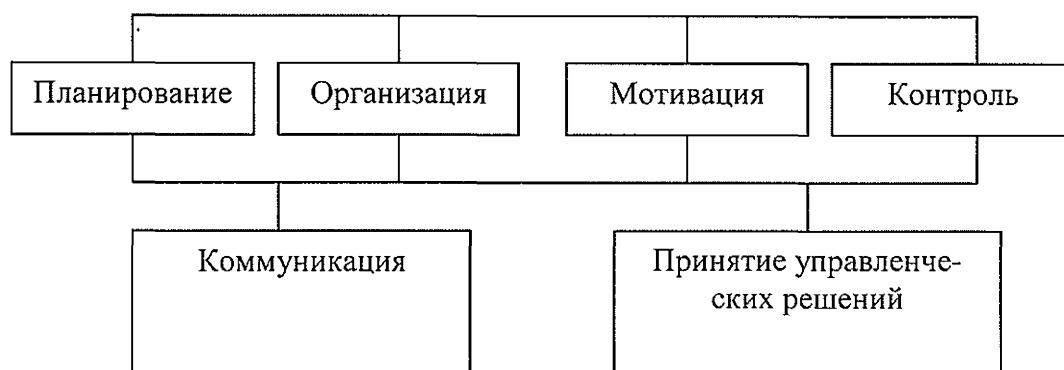


Рис. 2. Процессуальный подход

Управленческое решение – акт целенаправленного воздействия системы управления организации на её структурные подразделения, основанный на анализе производственной ситуации, определении целей действия и содержащий программы достижения целей.

Системный подход формирует основные принципы и законы, по которым протекают процессы в организации. Карл Людвиг фон Берталанфи в 1968 г. разработал общую теорию системы. Богданов в разработанной им всеобщей организационной науке сформулировал общие принципы и законы, по которым протекают процессы в организации. Центральное место в системном подходе занимает понятие системы.

Система – это совокупность из двух и более элементов, удовлетворяющая трём условиям:

1. Поведение каждого элемента влияет на поведение целого.
2. Поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы.
3. Система является подсистемой одной или более подсистем и зависит от их функционирования.

Системный подход – это методология комплексного анализа, исходящая из принципа взаимосвязи и взаимообусловленности явлений, и предполагающая рассмотрение изучаемой проблемы или объекта не только как самостоятельной системы, но и как части некоторой большой системы. Системный подход требует анализа максимально возможного числа связей для последующего их ранжирования по степени важности, выбора существенных факторов и их оценки.

Системный подход можно интерпретировать как сочетание комплексного анализа, системного моделирования и системного управления.

Процесс управления предприятием может быть представлен в виде следующих моделей:

Кибернетическая модель (рис. 3) позволяет разделить описание процесса управления на объект и субъект управления. Представляет управление, в качестве кибернетической самообучающейся системы, производящей сравнение того, что получилось на выходе с тем, что было запланировано на входе и корректирующей объект управления и управляющие воздействия в соответствии с изменениями внешней среды.

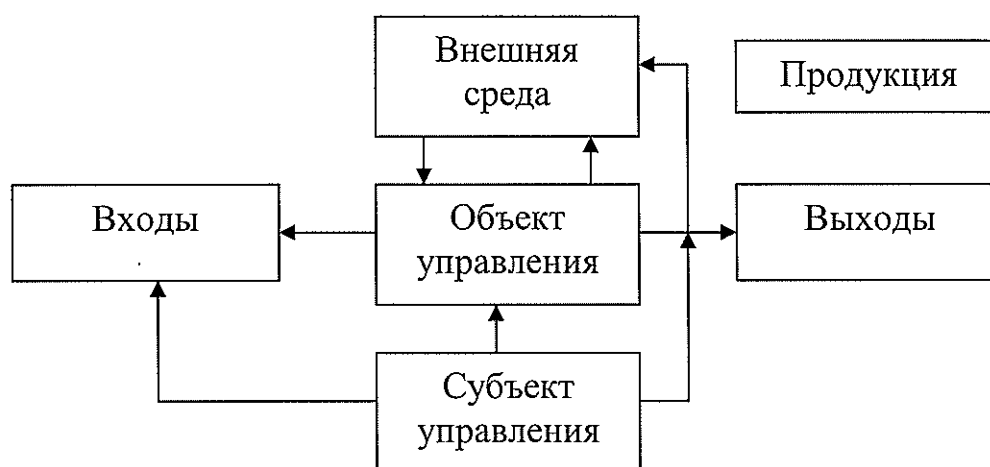


Рис. 3. Кибернетическая модель процесса управления

Каноническая модель (рис. 4) ориентирована на внешнюю среду.

С помощью этой модели исследуются связи процессов, происходящих организации с внешней средой через входы и выходы объекта управления.

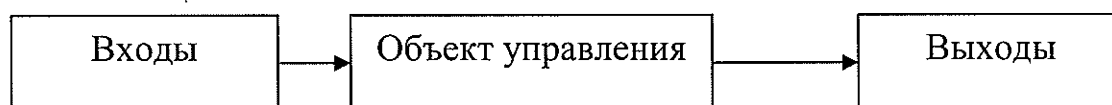


Рис. 4. Каноническая модель процесса управления

Иерархическая модель может определять организационную структуру управления (рис. 5) или декомпозицию цели организации в цели её структурных подразделений.

Сетевая модель (рис. 6) позволяет представить события процесса производства и связи между ними. Элементами сети являются работы (исследовательские, экспериментальные, конструкторские, производственные,

финансовые, сбытовые, транспортные, управленческие и др.), изображаемые в виде стрелок. Их конечные результаты (события) изображены в виде узлов сети, пронумерованные от начального события до конечного. Сетевая модель позволяет оптимизировать стоимостные, временные и технические характеристики процесса.

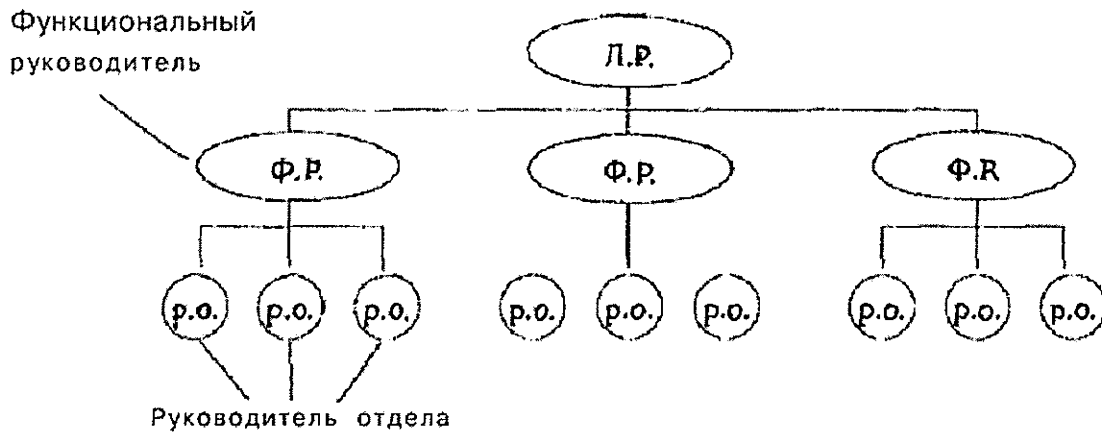


Рис. 5. Иерархическая модель процесса управления

Сетевая модель (рис. 6) позволяет представить события процесса производства и связи между ними. Элементами сети являются работы (исследовательские, конструкторские, производственные, финансовые, сбытовые, транспортные и др.), изображаемые в виде стрелок. Их конечные результаты (события) изображены в виде узлов сети. Сетевая модель позволяет оптимизировать стоимостные, временные и технические характеристики процесса.

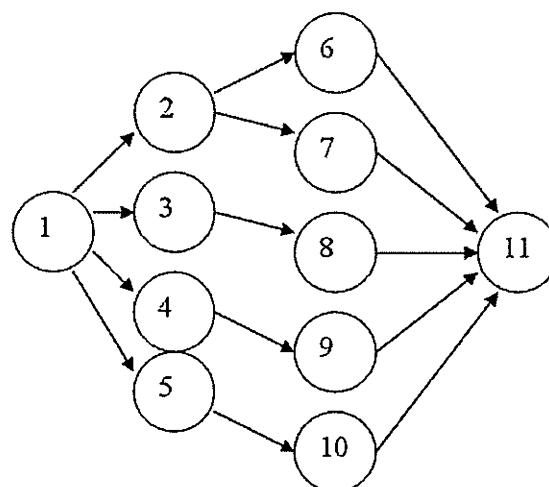


Рис. 6. Сетевая модель процесса управления

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Центральный момент – ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация характеризуется ситуационными переменными.

Методология ситуационного подхода может быть сведена к четырём шагам:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами проф. управления, школами, подходами.
2. Должен понимать достоинства и недостатки каждого метода.
3. Должен правильно оценивать ситуацию, выделять ситуационные переменные.
4. Должен увязать конкретные приёмы с конкретными ситуациями.

2.3. Стили управления

Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, использующихся в процессе управленческой деятельности. Виды стилей руководства представлены на рис. 7.

Авторитарный стиль – сосредоточение на работе и полное пренебрежение людьми.

Характеризуется высокой требовательностью, единоначалием, личным контролем за ходом производственного процесса, использованием методов принуждения. Авторитарный («жесткий») стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Либеральный стиль – сосредоточение на человеке, стиль невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию), некомпетентен в решении вопросов, его характеризует боязнь принятия решений, перекладывание дел на подчиненных. Применение либерального («клубного») стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе.



Рис. 7. Классификация стилей управления

Демократический стиль – считается, что человек получает удовольствие от работы, хочет принимать участие в управлении, предполагает коллективность принятия решений; система контроля включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников, широкая гласность. Демократический («прогрессивный») стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя, потребностей и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию. Выбор адекватного ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство. Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту (табл. 1). Современный руководитель

должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный целям, стоящим перед рабочей группой, и ее особенностям – квалификации, ответственности, потребностям и т.п.

Таблица 1

Условия применения стилей ситуационного лидерства

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	Предоставление самостоятельности. Определение функций и ответственности работников. Совместное обсуждение результатов
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	Участие в принятии решений. Привлечение работников к постановке целей. Консультации и поощрение самостоятельности
Малоквалифицированная и стремящаяся к повышению квалификации	Координация. Менее глубокий инструктаж и контроль. Поощрение инициативы и деловых навыков
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указания. Тщательный инструктаж и детальный контроль. Поощрение исполнительности и личных достижений

Преимущества коллективности руководства:

1. Компенсируется объективно недостаточный объем профессиональных знаний и умений руководить;

2. Полнее используются способности работников, вскрытие резервов, творчества, самореализация, предпринимательские возможности.

Роли членов коллектива при принятии решений.

1. Председатель формирует цели и задачи, слушает мнения членов группы, делает обобщения, принимает окончательное решение, несет ответственность.

2. Оформитель решения (ускоритель решений) – лидер выполнения поставленных задач, он отстаивает точку зрения в принятии решений, исходя из сформулированных задач, и всегда стремится к энергичным действиям, заставляя дело идти вперед.

3. Новичок со свежим взглядом (генератор идей) представляет оригинальные мысли и взгляды.

4. Советчик (судья) – флегматичный и хладнокровный, всегда делает взвешенный и объективный анализ тех решений, которые принимает группа.

5. Душа группы – самый чуткий из всех членов группы, всегда осведомлен о всех нуждах коллег, способствует гармонии.
6. Разведчик ресурсов – добывает информацию разными методами.
7. Практик – практическая организация работы.
8. Доводчик – склонен к контролю и доведению целей до конца, всегда любит порядок и принуждает членов группы выполнять график намеченных работ.

2.4. Понятие человеческого капитала и человеческих ресурсов

Следует отметить, что понимание важности уважения к личности работника, без которого нельзя рассчитывать на эффективную работу, сложилось на Западе еще в межвоенный период. В конце XIX – начале XX в., особенно в США, преобладал взгляд на рядового работника как исполнителя, желающего уменьшить собственные затраты труда при максимизации зарплаты, безразличного к успеху фирмы и богатству общества. Весьма жесткий американский стиль жизни вполне адекватно отражался в гуманитарных науках – психологии, социологии, теории менеджмента. Закрепленные в конституции США положения о равноправии людей далеко не всегда находят практическое воплощение, особенно в тех случаях, когда дело касается разделения власти между менеджерами и рабочими. Члены движения человеческих отношений придерживались мнения, что истинно эффективный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из строгой, авторитарной системы управления. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками. Однако ранние работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента. Ситуация коренным образом изменилась лишь после того, как в 1924 г. на заводе чикагской компании Western Electric в г. Хоторне (штат Иллинойс, США) была проведена серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих, известная как Хоторнские исследования.

Категория «человеческий капитал» применяется при рассмотрении конкретного человека, ведь именно возможность получать дополнительный доход от инвестиций в свое развитие дала основание провести параллель между физическим и человеческим капиталом. Со стороны же фирмы

правомернее говорить о человеческом ресурсе, участвующем в создании нового продукта. Обосновано, что для фирмы в настоящее время понятие «трудовые ресурсы» трансформируются в понятие «человеческий ресурс». Подобная смена терминов позволяет зафиксировать качественные изменения рабочей силы в условиях НТР, когда более образованные работники вносят больший вклад в создание чистого продукта; сформулировано авторское определение человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы – это врожденный, сформированный в результате инвестиций и накопленный определенный уровень знаний, образования, навыков, способностей, мотиваций, энергии, культурного развития как конкретного индивида, группы людей, так и общества в целом, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства и чье формирование требует затрат индивида, фирмы и общества.

2.5. Школы и концепции гуманистического менеджмента

Школа человеческих отношений (гуманистический менеджмент) уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Выделяют три области направления: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм (Г. Мюнстерберг, Э. Мэйо, А. Маслоу).

Движение за человеческие отношения представляло в какой-то степени «фермерский» подход к менеджменту: обеспеченные сеном коровы дают больше молока, а удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве (прежде всего, в отношении выполнения повседневных задач). И все же мы имеем все основания говорить о возникновении концепции человеческих ресурсов, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу и Дугласа Мак-Грегора.

Теории и концепции «человеческого» менеджмента и мотивации. Наблюдая за пациентами, практикующий физиолог, психолог, психоаналитик и ученый-теоретик А. Маслоу (1908-1970) пришел к выводу, что мно-

гие их проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворять свои потребности. Анализ и обобщение результатов наблюдений позволили А. Маслоу построить иерархию человеческих потребностей, основанную на физиологических потребностях, на которых «покоятся» потребности в безопасности, принадлежности, самоуважении и, наконец, самоактуализации. Президент Антиохийского колледжа (штат Огайо, США) Д. Мак-Грегор (1906-1964) предостерегал от упрощенного подхода к проблеме человеческих отношений и подвергал сомнению, как основы классического менеджмента, так и первые предположения относительно человеческого поведения. Основываясь на практическом опыте работы менеджером и консультантом, а также знаниях в области психологии и работах А. Маслоу, Д. Мак-Грегор сформулировал основные предположения – теорию X и теорию Y. Ученый считал, что классический менеджмент основывается на предположениях теории X, а ранние концепции движения за человеческие отношения представляют ее модифицированный вариант. Иными словами, они не так уж далеко ушли от «классики». В качестве более реалистичного подхода к менеджменту Д. Мак-Грегор предложил теорию Y.

Основная идея теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя и ответственность, и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами теории X, многие организации внедряют идеи теории Y.

Основные предположения теорий X и Y. Теория X. Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его. Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, имеет относительно невысокие амбиции и наиболее высоко ценит безопасность.

Теория Y. Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно. Неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Че-

ловек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль. В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства. Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способно проявлять относительно высокий уровень воображения, изобретательности и мастерства.

В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью.

Мотивация персонала лежит на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей – на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова использовать концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Исторически первым направлением, безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен во всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

Второе направление в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так назы-

ваемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

Третье направление в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте – школа человеческих отношений.

Для выделения четвертого направления развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (А. Тоффлер). Настало время постмодернизма (Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Технологии «обогащения» труда (Ф. Герцберг). Идеология «обогащения» труда (Ф. Герцберг) направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому не доступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребованным полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональной деятельности. Такие профессии чаще всего называются творческими. И человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Бихевиористский научный подход как одна из областей гуманистического менеджмента предполагает использование научных методов и исследований для изучения поведения людей. Его корни уходят в социологию, психологию, антропологию, экономику и другие дисциплины. Главная задача приверженцев бихевиоризма – идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми.

ми в организационной среде. Элементы этого подхода можно обнаружить практически в любой компании. Когда, например, General Electric выбирает, какие тесты, виды интервью и характеристики личности использовать при найме новых работников, она опирается на методы науки о поведении. В Emery Air Freight использование теории подкрепления позволяет усовершенствовать систему стимулирования работников и улучшить выполнение многих операций. В Westinghouse при обучении новых менеджеров методам мотивации персонала используются теории и открытия, сделанные в ходе поведенческих исследований.

В соответствии с бихевиористским научным подходом отношение современных менеджеров к стратегии и структуре организации было во многом сформировано под влиянием социальных и экономических факторов. Психология же определяет такие аспекты деятельности менеджеров, как мотивация, коммуникация, лидерство, а также общие принципы управления людьми.

2.6. Теории лидерства

Теория черт, или *теория лидерских качеств*, является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породившие предельно длинный список лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные черты. Так, Стогдилл пришел к выводу, что лидера характеризуют в основном пять качеств:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять признаков не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 1980-х годов. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, или способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические (или эмоциональные), умственные (или интеллектуальные) и личностные деловые.

К *физиологическим* относят такие качества человека, как рост, масса тела, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры многих людей подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур.

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т.д., проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств.

Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение *умственных качеств* и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесной связи между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Концепции харизматического лидерства. Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее

влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самостоятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работ-

ника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера – ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера, а также сбой в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач.

Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства. Крупным шагом вперед на пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является факторно-аналитическая концепция лидерства, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т.п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние

черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость (а порой и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т.п.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую натуру». Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий.

Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдьер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер – функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях».

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации могут ловкие, бойкие, аморальные личности, способные в любой момент преступить закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой – на собрании трудового коллектива, третий – в межличностном общении и т.п. В целом же лидеров отличают главным образом целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера,

его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает следующие положения:

- приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации;
- оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;
- вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;
- лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в значительной мере подтверждаются эмпирически и в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

В литературе часто встречаются теории, называемые концепциями ситуационного лидерства, которые на самом деле являются концепциями ситуационного эффективного руководства. Зачатки таких концепций появились в середине 1920-х годов благодаря трудам Ф.Р. Дунаевского. На западе ситуационным руководством занимались такие ученые, как Фидлер, Херсей, Бланшард, Хауз, Митчелл, Стинсон, Врум, Йеттон, Яго и др.

Модели, разработанные ими, объясняли, какой стиль руководства следует применять в той или иной ситуации, чтобы организация эффективно добилась своих целей. Однако к лидерству данные модели не имеют почти никакого отношения, хотя есть авторы, склонные полагать, что эффективное руководство и лидерство – понятия сходные.

2.7. Власть как механизм управления

Карл Теодор Яспер – немецкий философ (1883-1969) писал: «Теоретически размышляя о желаемом и разумном, мы легко забываем о главной реальности, о власти, которая повседневно, хотя и в скрытой форме присутствует в нашей жизни. Обойти власть нельзя. Однако, если нет такого человеческого существования, где бы не присутствовала власть в качестве неизбежной реальности, то возникает вопрос: как отвести власти действи-

тельно необходимую сферу, как превратить ее в момент порядка, действующий до того предела, вне которого ей уже почти незачем проявляться?».

Власть – это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Под влиянием понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон.

Определение власти как организационного процесса подразумевает:

- власть как потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- существующую взаимосвязь между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется;
- некоторую свободу действий того, к кому применяется власть.

Власть – категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса.

Влияние и власть определяются не только должностью, но и способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Власть руководителя должна быть достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства незначительности, а следовательно, сопротивления.

Эффективные руководители будут проявлять свою власть не только в приказной форме, но и обеспечивать исполнителей средствами и условиями для достижения целей и выполнения задач.

Выделяют следующие формы власти:

– **Законная власть** предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют традиционной.

– **Экспертная власть** основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Такая власть приобретает все большее распространение, т.к. активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков.

– **Власть, основанная на принуждении**, заключается в том, что исполнитель выполняет указания под страхом наказания, которое может принимать различные формы: дисциплинарные взыскания, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль и др.

Этот вид власти не является достаточно эффективным, т.к. ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных.

– **Власть, основанная на вознаграждении**, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания.

Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой подчиненными ценности вознаграждения.

История и современность демонстрируют большое количество примеров, когда власть, основанная на вознаграждении, может использоваться вопреки нравственным ценностям человечества, о чем свидетельствуют примеры.

– **Эталонная (референтная) власть** связана с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания.

В противоположность безличному влиянию традиции референтное влияние – целиком личное, поэтому его называют харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними. Преимущество этой формы власти широко используют рекламодатели, когда привлекают политиков, звезд кино, эстрады, спортсменов для рекламы.

– **Информационная власть** базируется на возможности доступа к информации или контролю над ней.

Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

– **Ресурсная власть** основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими.

В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности. Иерархичность строения организаций дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители, чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают

дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Кроме базовых форм власти исследователи выделяют и другие виды влияния руководителя. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений.

Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия, которые анализируют современные специалисты по управлению Д.Бодди, Р.Пэйтон, В.Веснин, М. Мескон, М.Альберт, М.Хедоури.

Влияние через убеждение осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения влияющего непосредственно исполнителю. Убеждение влияет тем, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами и одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании власти убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны исполнителей. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение – это одноразовый процесс, который постоянно приходится начинать сначала с каждой новой задачей.

Влияние посредством участия подчиненных в решении проблем основывается на свободном обмене информацией между руководителем и исполнителем.

При этом отсутствует процесс убеждения сотрудников руководителем, т.к. подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей в самовыражении, успехе, достижении цели, компетентности. Поэтому этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Таким образом, анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две большие группы.

К первой группе следует отнести источники власти, имеющие личностную основу; ко второй – организационную основу, которую называют структурно-ситуационной.

Многочисленные исследования подтверждают, что между различными источниками власти существует взаимосвязь, которая определяется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на степень проявления другой.

Тестовые задания для проверки знаний

Укажите правильный ответ.

1. Фредерик Тейлор, Лили Гилбрет и Генри Ганта являются представителями:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

2. Анри Файоль, Джеймс Муним, Линдалл Урвик являются представителями:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

3. Мэри Паркер Фоллетт, Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг являются представителями:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

4. Представители этой школы проводили исследования содержания работы и ее основных элементов; проводили замеры затрат времени на выполнение приемов труда (хронометраж); исследовали рабочие движения, выявлялись непродуктивные:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

5. Представители этой школы разработали рациональные приемы труда; предложения по совершенствованию организации производства; предложили систему стимулирования труда с целью заинтересованности рабочих в увеличении производительности труда и объема производства:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

6. Представители этой школы установили нормы выработки, за превышение которых предлагалась дополнительная оплата; признали важность отбора людей для выполнения соответствующей работы и необходимость обучения:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

7. Представители этой школы обосновали необходимость предоставления рабочим отдыха и неизбежных перерывов в работе и выделили управленческие функции в отдельную сферу профессиональной деятельности

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

8. Представители этой школы разработали общие характеристики и закономерности развития организаций (общая теория управления организацией); создали систему универсальных принципов управления (реализация которых приводит к успеху):

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

9. Представители этой школы считали наиболее рациональной структуру организации, основанную на принципе единоначалия, когда работник получает приказы только от одного начальника; сформулировали общие функции управления:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

10. Представители этой школы определили менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей; обосновали роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

11. Представители этой школы объяснили активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями; выработали определенные приемы управления человеческими отношениями:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

12. Представители этой школы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации; характер власти и авторитета:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

13. Представители этой школы изучали роль организационной структуры, коммуникации в организации и лидерство:

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

14. Представители этой школы ориентировались на использование в управлении математики, статистики, инженерных наук и количественных методов

- а) школы научного управления;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) школы науки управления.

15. Принцип, сформулированный Анри Файолем, заключающийся в послушании и уважении к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками:

- а) дисциплина;
- б) единство направления;
- в) скалярная цепь;
- г) справедливость.

16. Принцип, сформулированный Анри Файолем, заключающийся в том, что каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя:

- а) дисциплина;
- б) единство направления;
- в) скалярная цепь;
- г) справедливость.

17. Принцип, сформулированный Анри Файолем, заключающийся в том, что ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз, до руководителя низового звена

- а) дисциплина;
- б) единство направления;
- в) скалярная цепь;
- г) справедливость.

18. Принцип, сформулированный Анри Файолем, заключающийся в сочетании доброты и правосудия:

- а) дисциплина;
- б) единство направления;
- в) скалярная цепь;
- г) справедливость.

19. Модель процесса управления предприятием, позволяющая произвести сравнение того, что получилось на выходе, с тем, что было запланировано на входе, и корректирующая объект управления и управляющие воздействия в соответствии с изменениями внешней среды:

- а) кибернетическая модель;
- б) каноническая модель;
- в) иерархическая модель;
- г) сетевая модель.

20. Модель процесса управления предприятием, с помощью которой исследуются связи процессов, происходящих в организации, с внешней средой через входы и выходы объекта управления:

- а) кибернетическая модель;
- б) каноническая модель;
- в) иерархическая модель;
- г) сетевая модель.

21. Модель процесса управления предприятием, позволяющая определять организационную структуру управления или декомпозицию цели организации в цепи её структурных подразделений:

- а) кибернетическая модель;
- б) каноническая модель;
- в) иерархическая модель;
- г) сетевая модель.

22. Модель процесса управления предприятием, позволяющая представить события процесса производства и связи между ними:

- а) кибернетическая модель;
- б) каноническая модель;
- в) иерархическая модель;
- г) сетевая модель.

23. Стиль руководства, характеризующийся сосредоточением на работе и полное пренебрежение людьми:

- а) авторитарный стиль;
- б) либеральный стиль;
- в) демократический стиль;
- г) авторитарно-демократический стиль.

24. Стиль руководства, характеризующийся сосредоточением на человеке, стиль невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию), некомпетентен в решении вопросов:

- а) авторитарный стиль;
- б) либеральный стиль;
- в) демократический стиль;
- г) авторитарно-демократический стиль.

25. Стиль руководства, при применении которого считается, что человек получает удовольствие от работы, хочет принимать участие в управлении, предполагает коллективность принятия решений; система контроля включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников:

- а) авторитарный стиль;
- б) либеральный стиль;
- в) демократический стиль;
- г) авторитарно-демократический стиль.

26. Член коллектива, который формирует цели и задачи, слушает мнения членов группы, делает обобщения, принимает окончательное решение, несет ответственность:

- а) председатель;
- б) оформитель решения;
- в) генератор идей;
- г) советчик.

27. Член коллектива, выполняющий поставленные задачи, отстаивающий точку зрения в принятии решений, исходя из сформулированных задач, и всегда стремящийся к энергичным действиям:

- а) председатель;
- б) оформитель решения;
- в) генератор идей;
- г) советчик.

28. Член коллектива, который представляет оригинальные мысли и взгляды:

- а) председатель;
- б) оформитель решения;
- в) генератор идей;
- г) советчик.

29. Член коллектива, флегматичный и хладнокровный, всегда делает взвешенный и объективный анализ тех решений, которые принимает группа:

- а) председатель;
- б) оформитель решения;
- в) генератор идей;
- г) советчик.

30. Член коллектива, который склонен к контролю и доведению целей до конца, всегда любит порядок и принуждает членов группы выполнять график намеченных работ:

- а) душа группы;
- б) разведчик ресурсов;
- в) практик;
- г) доводчик.

31. Член коллектива, на которого возложена практическая организация работы:

- а) душа группы;
- б) разведчик ресурсов;
- в) практик;
- г) доводчик.

32. Член коллектива, который добывает информацию разными методами:

- а) душа группы;
- б) разведчик ресурсов;
- в) практик;
- г) доводчик.

33. Член коллектива, самый чуткий из всех членов группы, всегда осведомлен о всех нуждах коллег, способствует гармонии:

- а) душа группы;
- б) разведчик ресурсов;
- в) практик;
- г) доводчик.

34. Вид власти, который предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации:

- а) законная власть;
- б) экспертная власть;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) власть, основанная на вознаграждении.

35. Вид власти, основанный на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний:

- а) законная власть;
- б) экспертная власть;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) власть, основанная на вознаграждении.

36. Вид власти, заключающийся в том, что исполнитель выполняет указания под страхом наказания, которое может принимать различные формы: дисциплинарные взыскания, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль и др.:

- а) законная власть;
- б) экспертная власть;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) власть, основанная на вознаграждении.

37. Вид власти, проявляющийся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания:

- а) законная власть;
- б) экспертная власть;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) власть, основанная на вознаграждении.

38. Вид власти, связанный с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания:

- а) эталонная (референтная) власть;
- б) информационная власть;
- в) ресурсная власть;
- г) информационная власть.

39. Вид власти, базирующийся на возможности доступа к информации или контроля над ней:

- а) эталонная (референтная) власть;
- б) информационная власть;
- в) ресурсная власть;
- г) информационная власть.

40. Вид власти, основанный на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими:

- а) эталонная (референтная) власть;
- б) информационная власть;
- в) ресурсная власть;
- г) информационная власть.

41. Информационная власть – это:

- а) вид власти, основанный на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими;
- б) вид власти, базирующийся на возможности доступа к информации или контроля над ней;
- в) вид власти, связанный с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания;
- г). вид власти, проявляющийся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания.

42. Эталонная (референтная) власть – это:

- а) вид власти, основанный на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими;
- б) вид власти, базирующийся на возможности доступа к информации или контроля над ней;
- в) вид власти, связанный с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания;
- г). вид власти, проявляющийся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания.

43. Ресурсная власть – это:

- а) вид власти, основанный на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими;
- б) вид власти, базирующийся на возможности доступа к информации или контроля над ней;
- в) вид власти, связанный с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания;
- г) вид власти, проявляющийся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания.

Глава 3. МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Менеджер как профессиональный управляющий

Профессионально важные качества личности управленца – это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности. Проблема определения универсального набора профессионально важных качеств и требований, которым должен соответствовать современный руководитель любого управленческого ранга, весьма актуальна, т.к. ее исследование позволит значительно повысить эффективность диагностики и прогнозирования оптимальной структуры личности руководителя.

К началу 50-х годов XX в. было проведено более ста исследований, направленных на выявление индивидуальных характеристик, позволяющих человеку проявлять себя хорошим руководителем практически в любом виде деятельности. При обобщении данных было установлено, что чаще всего выделяются следующие черты:

- интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы;
- осознание потребности к действию и существующие мотивы;
- уверенность в себе, высокая самооценка компетентности и уровня притязаний.

В более поздних работах в результате изучения успешных руководителей и организаторов, в т.ч. в системе образования, Л.И. Уманский (1980) обозначил следующие профессионально важные свойства личности руководителя:

- практически-психологическая направленность ума – овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач;
- психологический такт – наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми. Данные свойства личности Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой диады термин «организаторское чутье»;
- общественная энергичность – способность личности заряжать своей энергией организуемых людей;
- требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

– критичность – способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Три последних свойства он также объединяет в целостное образование, называемое эмоционально-волевой ответственностью руководителя.

Наконец, выделяются такие свойства личности, как склонность к организаторской деятельности, потребность в данной. При этом отмечается, что все указанные свойства иерархизированы, но первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-волевая ответственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая «высокий тонус» организаторского чутья и эмоционально-волевой ответственности на членов коллективов.

Очевидно, что руководитель должен уметь ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. От него требуется умение наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями организации. Ему необходимо разбираться в мотивах поведения людей, а также знать факторы, лежащие в основе поведения коллектива. Однако специфика набора профессионально важных качеств руководителя зависит от вида его профессиональной деятельности. Так, например, такие свойства личности, как искренность и терпимость, являющиеся профессионально важными для руководителя предприятия, не совсем адекватны бухгалтеру предприятия, а способность к выполнению рутинной работы будет отличать руководителя в системе бюрократического управления от руководителя коммерческого предприятия.

Как отмечается в работах последних лет, взаимное соответствие деятельности и личности руководителя характеризуется определенной динамикой. Проблема проявления и формирования качеств личности руководителя в его деятельности должна рассматриваться в непосредственной связи: деятельность эта тоже существенно модифицируется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих.

Осуществление управленческих функций в системе образования связано в первую очередь с управлением персоналом, являющимся основным ресурсом организации, работающей на рынке образовательных услуг. Менеджмент персонала включает знания, навыки, умения, приемы, операции, процедуры, алгоритмы воздействия на человека как члена коллектива, т.е. все то, что входит в понятие социальных человеческих технологий.

Менеджмент персонала базируется на системе ценностей, носителями которых являются профессионалы, работающие в организации, и характе-

ризуется определенным потенциалом – совокупностью возможностей и объемом применяемых трудовых ресурсов, их структурой и уровнем использования.

Управление персоналом, нацеленное на самосовершенствование, обеспечивает расширение возможностей образовательного учреждения. И наоборот, если руководитель в системе образования и его подчиненные сегодня умеют делать только то, что делали вчера, то завтра, возможно, позиции учебного заведения на рынке образовательных услуг будут утрачены.

Менеджмент персонала формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включает их в процесс коллективной трудовой деятельности, поэтому его задача – расширение возможностей персонала, содействие его развитию, обучению и росту, включая продвижение сотрудников на основе планирования и развития карьеры. Исходя из основных задач управления в системе образования, можно определить наиболее значимые черты и свойства успешного руководителя. Профессионально важными из них для управленца в системе образования являются:

- способность к стратегическому планированию, гибкость и интуиция, лежащие в основе формирования стратегии развития организации, ее экономической политики, а следовательно, и методов управления персоналом;
- способность полностью реализовывать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки кадров и справедливых санкций. В системе образования менеджмент должен учитывать необходимость удовлетворения потребности в признании, поддерживать и способствовать развитию и самореализации сотрудников;
- способность формировать коллектив и психологическую атмосферу в нем, адекватную профессиональной ситуации;
- выработка организаторских и коммуникативных свойств в связи с особенностями профессиональной педагогической деятельности. К ним относятся: уверенность в себе, инициативность, воля и решительность, готовность выслушивать мнения других, коммуникабельность и коммуникативная компетентность. Однако необходимо помнить о недопустимости так называемого обратного делегирования, когда сотрудник, видя доброжелательное и молчаливое расположение руководителя, пытается переложить на него свои большие и маленькие проблемы. Важное значение для успешного руководителя в системе образования имеет стремление к саморазвитию в контактах и общении и любознательность. Самосовершенство-

вание и творческий рост – залог успеха руководителя в организации и окружающем мире, в которых непрерывно меняются как сами люди, так и условия их деятельности;

– развитие самообладания и самоконтроля. Члены коллектива (подчиненные, коллеги) неодинаково воспринимают ситуацию, в которой они оказываются и где по-разному удовлетворяются их потребности и ожидания. Различия могут привести к противоречиям, несогласию между людьми, возникновению конфликтной ситуации. В этом случае руководителю необходимы самообладание и самоконтроль, т.к. согласно своей роли он находится обычно в центре конфликта.

3.2. Личность менеджера и ее характеристики

Во многих пособиях по менеджменту, монографиях по управлению личность управленца ранее не была предметом анализа, т.к. все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу и организационно-технической стороне. Однако от умения менеджеров руководить, находить правильные решения и воплощать их в жизнь в большой степени зависит успех организации. Общеизвестно, что личность руководителя, его психологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

Личность – это категория психологии, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности. Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способность, воля, эмоции, мотивация и социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики социальной среды. Основным способом поведения руководителя в процессе управленческой деятельности является непрерывное воздействие на управляемый объект, коллектив или отдельную личность. Эффективность этого воздействия во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителя и его личностными особенностями. К разряду таких особенностей относится, прежде всего, потребностно-мотивационная система личности.

Эта система личности включает в себя три группы мотиваций:

- биологические,
- маргинальные,

- высшие (социальные).

Группа биологических мотиваций является общей для человека и животных; маргинальные мотивации базируются на физиологических процессах и механизмах и одновременно несут на себе отпечаток социальных воздействий. Группа высших социальных мотиваций связана с осознанной и целенаправленной деятельностью человека, побуждающей к достижению поставленных им самим или принятых извне определенных целей.

В сфере управления эффективность деятельности руководителя во многом обусловлена доминированием высших социальных мотиваций:

- достижение цели (успеха),
- саморазвитие (самореализация),
- свобода.

Мотивация достижения цели заставляет личность преодолевать препятствия в ситуации реального решения практических задач и добиваться поставленных перед собой целей, затрачивая на это энергию указанной потребности. Успешное достижение поставленных перед собой целей приводит к формированию высокой адекватной самооценки, которая воспринимается окружающими как уверенность в себе. Переживание успеха, в т.ч. и профессионального, обладает свойством эмоционального подкрепления, стимулирует человека к повторению данного переживания и, в конечном счете, определяет трансформацию мотивации достижения цели в мотивацию стремления к успеху.

Мотивация саморазвития обеспечивает самостоятельные и относительно независимые поведение и деятельность, которые не всегда полностью осознаются личностью, формируя то, что в психологии называется жизненным путем. Мотивация самореализации может рассматриваться как определенный вариант мотивации саморазвития, возникающий на основе существующих у личности определенных способностей и направленный на их воплощения и развитие. Для руководителя основополагающими будут коммуникативные, предпринимательские и организаторские способности, определяющие развитие этой мотивации. Формирование деятельности, в основе которой лежит мотивация самореализации, сопровождается явными положительными переживаниями и отношением к тому, что делает человек.

Мотивация свободы – потребность в принятии осознанных и самостоятельных решений, а также в формировании независимого от социального давления поведения. Это мотивация наиболее значима при принятии решений в ситуациях, исход которых неизвестен, но чрезвычайно важен

для человека. Поведение, формирующееся на базе мотивации свободы, в значительной степени лишено чувственного эмоционального компонента. Определяющий фактор свободного поведения – это разум, не замутненный предрассудками и аффектами, лежащий в основе произвольности выбора и вариативности решений. Своеобразие иерархии целей и задач свободного человека наиболее полно проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо принимать ответственные и безотлагательные решения, которые часто не совпадают с ожиданиями других людей.

Мотивация свободы может определять профессиональную деятельность управленца, т.к. у этой категории лиц существует определенный прогноз на профессиональное развитие и имеются перспективные планы и задачи, преобладающие над текущими процессами профессиональной адаптации. Ради достижения дальних целей и перспектив развития структура мотивационно-потребностной системы человека может перестраиваться с помощью своеобразных внутренних мотивационных регуляторов – свободы и воли – и за счет торможения активности на основе текущих потребностей и задач. Таким образом, категория свободы связана с категорией воли, которая тормозит импульсивные инстинктивные и животные по существу формы поведения.

Воля – способность встраивания особого интеллектуального плана между воздействием самой ситуации на человека и его ответным поведением, что обеспечивает субъекту возможность осознания необходимости того или иного действия, а также торможения импульсивных поведенческих актов, детерминированных непосредственными желаниями (Е.И. Рогов, 1995; В.А. Якунин, 1998). Воля, волевые действия и качества человека наряду с эмоциями и эмоциональными переживаниями составляют **эмоционально-волевою сферу личности**. К основным волевым качествам, обеспечивающим эффективность управленческой деятельности, можно отнести: целеустремленность, самообладание, самостоятельность, решительность и настойчивость, энергичность и инициативность.

Целеустремленность – это способность человека подчинять свои действия целям, которые необходимо достигнуть за счет мобилизации сил на правильное определение путей, средств, способов и приемов своей деятельности.

Самообладание характерно для людей, которые произвольно управляют своими мыслями и чувствами, действиями и поступками. Личности, которым свойственно самообладание, уравновешенны и последовательны.

Самостоятельность рассматривается, как способность человека не поддаваться влиянию различных сил, могущих отвлечь его от достижения поставленной цели.

Решительность – волевое качество человека, благодаря которому он способен принимать своевременные, обоснованные и твердые решения в различных условиях жизни и деятельности, характеризующихся наличием определенных противоречий.

Настойчивость – качество личности, благодаря которому человек может мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, встречающимися в его деятельности на пути достижения достаточно отдаленных целей.

Внутренний мир, смысловая сфера личности связывают ее с реальностью и регулируют жизнедеятельность согласно системе отношений личности с миром. В эту схему не укладываются проявления самодетерминации личности, когда она осуществляет не столько внешнюю или внутреннюю регуляцию, сколько преодолевает внешнюю регуляцию на основе осознанного выбора. Осознанный личностный выбор, в свою очередь, осуществляется на основе свободы и ответственности, о которых уже шла речь выше.

Управленец, достигший заметных успехов в своей деятельности, отличается четкой ориентацией в жизни, решительностью, способностью переломить неблагоприятный ход событий, выйти из ситуации, вмешаться в качестве активной действующей силы в происходящее с ним. А это обеспечивает внутренняя свобода человека. Ответственность выступает как предпосылка внутренней свободы, поскольку, лишь осознавая возможность активного изменения ситуации и его цену, человек может предпринять попытку такого изменения. Особой чертой ответственности являются возможность и способность личности признавать свои ошибки и брать на себя вину в случае неудач и неуспеха. Свобода и ответственность противостоят функционированию системы психологической защиты, о чем пойдет речь ниже.

Современному обществу необходимы нравственно надежные руководители, способные на самосовершенствование, в т.ч. духовное. Нравственный руководитель осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом. Именно на этом базируется принцип правовой защищенности управленческой деятельности, т.к. управленческие решения должны соответствовать не только действующим правовым актам, но и нормам морали. Поэтому одним из основных требований к

личности управленца должно стать требование его нравственной устойчивости.

Таким образом, очевидны достаточно жесткие требования к личности управленца и руководителя, которым не всегда соответствуют личные качества работающих. Частичное соответствие личностных свойств руководителя перечисленным требованиям определяет степень успешности профессиональной деятельности управленца. Большинство специалистов, изучающих эффективность системы управления, соглашались с тем, что *личность руководителя* – прежде всего, личность лидера, т.к. неспособность проявить в определенных ситуациях лидерские возможности однозначно приводит к снижению авторитета и эффективности профессиональной деятельности.

Проблема психологических детерминант лидерского поведения в настоящее время окончательно не решена. Существуют три основные концепции происхождения лидерских качеств руководителя (Л.К. Аверченко и др., 1997).

Согласно первой – харизматической (от греч. – дар, благодать) – человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми.

Вторая концепция – теории черт – настаивает на том, что личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера: высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и ответственность в сочетании со свободой и самоопределением. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем необходимо организовать воспитание истинного лидера.

Две названные «крайние» концепции были объединены в «синтетическую» теорию, согласно которой эффективность руководства определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным, сформированным на основе необходимых индивидуальных свойств, и отражает накопленный жизненный опыт.

В обобщенном портрете успешного руководителя выделяется ряд параметров, по которым можно установить взаимосвязь личностных свойств с эффективностью управленческой деятельности: это биографические характеристики (возраст, пол, образование, социальное происхождение), способности и специфические личностные черты. Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских же компаниях – 59 лет; оптимальный воз-

раст вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более. Эти возрастные показатели свидетельствуют о том, что преуспевающими менеджерами становятся лица, обладающие достаточным опытом и мудростью, но при этом имеющие определенную жизненную перспективу.

Ранее однозначно считалось, что менеджмент – это мужское занятие, что подтверждалось небольшим процентом женщин-менеджеров, среди которых успешных было довольно мало. Приоритет мужчин-руководителей обусловлен их ориентацией на успех, стремлением выбирать цели достаточно высокой степени трудности; уровень притязаний мужчин стабильнее, они более настойчивы в достижении избранного результата.

Женщины по результатам психологических исследований склонны к выбору относительно более легких и менее устойчивых целей. Некоторые из них отличаются значительной ситуационной обусловленностью и меньшей настойчивостью в реализации намеченной цели. Однако ряд исследователей предсказывает стремительный рост числа женщин-менеджеров в скором будущем. Возможно, это связано с тем, что женщины используют более гибкие стратегии взаимодействия с окружающими по сравнению с мужчинами; они отличаются обычно мягкостью и корректностью в общении с подчиненными, их способ взаимодействия можно охарактеризовать как более осторожный и осмотрительный, социально менее конфликтный.

Важным биографическим показателем признается качественное образование руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом, а иногда и два. Многие российские менеджеры также имеют и гуманитарное, и экономическое образование. Высшее образование обеспечивает не только высокий уровень профессиональной и научной подготовки специалиста, но и общей культуры руководителя, а также его осведомленности во многих вопросах, не имеющих непосредственного отношения к конкретному производству.

Способности руководителя представляют отдельный блок его характеристик, которые делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения). Интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы должен быть выше среднего, но необязательно на самом высоком уровне. Специфические способности личности руководителя – это специальные знания, умения, компетентность, информированность, которые чаще проявляются у него в конкретной профессиональной деятельности. Успешный руководитель должен уметь творчески использовать эти знания

в различных, часто неповторимых ситуациях, постоянно возникающих в процессе работы.

В основе такого умения лежат организаторские способности. В отечественной психологической литературе вопросы организаторских способностей впервые были рассмотрены В.И. Мясищевым. Позднее было введено понятие организаторский потенциал как особое системное качество, характеризующее не только личность, но и параметры той социальной среды, в которой протекает конкретная деятельность личности руководителя. Вероятно, это системное качество возникает на стыке общества, коллектива, индивида и объекта его деятельности.

При изучении организаторского потенциала предлагается, с одной стороны, анализировать общественно-экономические условия, конкретно-историческую обстановку и вытекающую отсюда специфику организационных структур и должностных полномочий. С другой – личностная сторона организаторского потенциала проявляется в системе отношений личности к окружающей социальной среде и самому себе.

Черты личности – это последний блок характеристик профессионально успешного руководителя. К числу существенных личностных черт, определяющих высокую эффективность управляющей деятельности, относят следующие свойства:

- стрессоустойчивость, проявляющуюся в адекватном реагировании руководителя на неожиданно возникающую непредвиденную ситуацию, требующую усиления активности и перестройки поведения в целях адаптации к изменившимся условиям, или для изменения ситуации в согласии с целями и задачами управления;
- способность доминировать, которая рассматривается как умение руководителя влиять на подчиненных и изменять их поведение в соответствии с задачами управления;
- стремление к победе как особое качество, которое базируется на мотивации достижения цели (достижения успеха);
- уверенность в себе – дополнительное качество, основанное на высокой адекватной самооценке;
- стремление к победе и уверенность в себе – две взаимосвязанные характеристики, т.к. успешное достижение человеком поставленных перед собой целей, или достижение субъективно значимых целей, приводит к формированию высокой адекватной самооценки, которая и воспринимается окружающими как уверенность в себе;

- креативность – способность к творческому решению задач, которая рассматривается не только как характеристика интеллекта руководителя, но и как желание и способность поощрять творчество своих подчиненных;
- эмоциональная уравновешенность, проявляющаяся в способности руководителя поддерживать оптимальное эмоциональное состояние в изменяющихся условиях;
- предприимчивость, надежность и независимость, определяющие возможность менеджера формировать свои представления по профессионально важным проблемам и способность достигать успеха вместе со своими подчиненными.

Перечисленные личностные черты, естественно, не исчерпывают всего богатства характеристик руководителя, о чем свидетельствует отечественная и зарубежная литература. Вместе с тем, каждый успешный руководитель, менеджер обладают определенными личностными свойствами, которые формируют систему профессионально важных качеств личности, обладающую определенной спецификой в каждой конкретной области управления.

3.3. Сущность управленческого труда менеджера и его специфика

Современный менеджмент формирует особый тип руководителя – менеджера.

Менеджер – это профессиональный управляющий, как правило, нанимаемый собственником по контракту, действующий на основе единоначалия и отвечающий за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учреждения и др.

Менеджер – это особая профессия, специалист по управлению, добивающийся результатов путем организации работы других людей.

Менеджер – это новая современная специальность, со своими статусными, ролевыми, функциональными, мотивационно-стимулирующими, ценностно-ориентирующими характеристиками.

Итак, менеджер организации по своему статусу представляет сегодня, прежде всего, профессионального управляющего. Важнейшим признаком этого специалиста является его профессиональная компетентность и высокая квалификация.

Профессионализм менеджера предполагает наличие у него определенных знаний, навыков и умений в области управления. Современный менеджер организации должен быть хорошо подготовлен в области теории управления, социальной психологии, социологии, политологии, экономики культуры, права, управления и других наук. В этой связи ему важно знать проблемы и тенденции развития теории, методики и практики управления. Специалист по управлению должен, во-первых, умело осуществлять аналитическую деятельность, анализировать состояние и тенденции развития процессов и явлений, происходящих в организации; изучать интересы и запросы персонала организации. Во-вторых, ему необходимо иметь практические навыки в управлении организацией.

Таким образом, менеджер организации должен иметь хорошую профессиональную подготовку, обладать эрудицией и культурой, сочетать фундаментальную теоретическую и практическую подготовку, в совершенстве владеть специальностью, уметь применять на практике передовые методы управления персоналом. Следует отметить также, что кроме статуса профессионального управляющего менеджер организации призван выполнять важную коммуникативную роль.

Это предполагает его умение (способность) общаться с людьми на основе дифференцированного подхода к различным категориям персонала. Менеджер должен быть готов к общению с группой людей или массовой аудиторией, организовывать и направлять общение людей в группе, вести с ними дискуссию. В этой связи менеджеру должны быть присущи важные личные качества: коммуникативность, доброжелательность, отзывчивость, напористость, дисциплинированность, ответственность, инициативность, коллективизм, самообладание, выдержка, интеллигентность и др.

Наконец, менеджер социально-культурной сферы по своему статусу – новатор. Он должен быть ориентирован на инновационную, творческую деятельность.

Постоянной целевой установкой этого специалиста является поиск принципиально новых подходов, форм и методов решения сложных управленческих задач.

В условиях рыночных отношений без инициативы и творчества менеджера не обойтись. Как показывает опыт, сегодня добиваются лучших результатов те руководители организаций, которые постоянно ориентируются на творчество, инициативу, освоение новых методов хозяйствования.

Таким образом, менеджер организации – это специалист, обладающий высоким социальным статусом, особыми профессиональными и личностными качествами.

3.4. Основные направления совершенствования труда менеджера.

Психолого-практическая оценка профессионально важных качеств личности успешного управленца

Обеспечение максимального соответствия индивидуальных характеристик, особенностей и возможностей человека тем общим и специфическим требованиям, которые к нему предъявляет тот или иной вид деятельности, является основной целью психологии профессионального отбора. В процессе профессиональной психодиагностики устанавливают соответствие между психологическими особенностями человека и успешностью профессиональной деятельности.

Система профессиональной психологической диагностики включает в себя следующие элементы:

- критерии профессиональной пригодности;
- методы определения профессиональной пригодности;
- организационные и вспомогательные требования и процедуры, обеспечивающие выполнение мероприятий диагностики.

Под *профессиональной пригодностью личности управленца* понимается совокупность психологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения эффективности в деятельности менеджера. Оценка профессиональной пригодности в любой сфере осуществляется в трех формах.

В первом случае кандидат на должность оценивается с помощью разнообразных стандартизированных психологических методик на предмет выявления крайних степеней выраженности качеств, нежелательных для большинства профессий, например, нервно-психической неустойчивости, низкого уровня интеллекта, неадекватной мотивационной направленности. В этом случае диагностика проводится безотносительно к содержанию конкретной деятельности. Такая форма психологической диагностики показала себя достаточно эффективной для ряда профессий. Она также становится единственной, когда нет возможности предварительного изучения деятельности, экспериментального определения наиболее прогностических психодиагностических методик. Этот подход близок к медицинской диа-

гностике и не решает всех задач в определении пригодности к конкретной деятельности, предъявляющей специальные требования к психологическим качествам специалиста.

Другие формы оценки профессиональной пригодности применяются при диагностике, ориентированной на конкретную специфику труда. Основная проблема психологического отбора может быть условно сведена к двум задачам: во-первых, установить совокупность требований, предъявляемых к свойствам личности конкретной профессиональной деятельностью; во-вторых, определить такую психологическую методику, которая позволяла бы оценить эти свойства. Кроме того, может возникнуть необходимость определения критериев нормы отбора по показателям выбранных методик. Рассмотренный подход условно можно назвать подходом «от профессии».

Разработан еще один подход, в определенной мере противостоящий описанному выше, который может быть назван подходом «от человека» и чья реализация начинается с комплексного психологического исследования представителей изучаемой специальности. Определяются лучшие и худшие специалисты, затем статистическая связь между психодиагностическими данными и показателями успешности группы исследованных лиц. После этого отбираются методики со значимой статистической связью, используемые в дальнейшем при реальном отборе кандидатов на данную специальность. Обычно подход «от человека» применим для отбора специалистов, достигающих успеха в работе за счет сложных психологических, внешне труднонаблюдаемых или многочисленных качеств.

Среди процедур, специально разработанных для оценки общих интеллектуальных способностей, часто используется методика «прогрессивные матрицы» Равена, а также интеллектуальный тест Векслера. В них интеллект рассматривается как универсальная способность к адаптации в изменяющихся условиях, а для эффективной деятельности руководителя в современных условиях управления эта способность является одной из основополагающих.

Профессионально важными свойствами личности управленца также являются: эмоциональная уравновешенность, уверенность в себе, основанные на адекватной высокой самооценке, стремление к победе, базирующееся на мотивации достижения успеха. В соответствии с этим в процессе психологической диагностики целесообразно использование следующих опросниковых методик, оценивающих эмоционально-личностные свойства: тест Спилберга-Ханина, направленный на оценку эмоционального

состояния в виде уровня реактивной и личной тревожности, а также опросник структуры темперамента (ОСТ) В.М. Русалова (1990), который позволяет оценивать многие важные социально-психологические проявления темперамента.

В сфере управленческой деятельности к разряду специальных способностей личности управленца относятся коммуникативные, организаторские и предпринимательские способности. Для диагностики предпринимательских способностей используются относительно новые батареи тестов: опросники типа «Есть ли у вас способности к предпринимательству?», варианты деловых игр, тест «незаконченные предложения», состоящий из высказываний типа: «Мои подчиненные...», «Будущее кажется мне...», «В данной ситуации...». Исследуемый заканчивает предложение одним или несколькими словами, желательно первыми пришедшими в голову. Интерпретация полученных результатов строится на предположении о существовании эффекта проекции, того, что в ответах проявляются личные потребности, ценностные ориентации, особенности восприятия человека, что дает достаточно ценную информацию о его способности к социальным взаимодействиям и, в частности, к управлению при условии успешного выполнения диагностического обследования.

В основе коммуникативных и организаторских способностей находятся соответствующие склонности, которые проявляются в умении четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, в стремлении расширять контакты, участвовать в групповых мероприятиях, проявлять инициативу, смекалку и находчивость. Немаловажное значение имеет и умение оказывать психологическое воздействие на людей, пользоваться приемами и способами активного взаимодействия в совместной деятельности. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей осуществляется с помощью теста-опросника «Коммуникативные и организаторские склонности – 2» (КОС-2).

Профессиональная психологическая диагностика управленцев обязательно должна включать в себя проверку организаторских и коммуникативных качеств личности и их проявления в межличностных отношениях. Такие качества личности, как деловитость, уверенность, требовательность и др., могут быть определены с помощью теста-опросника Л.П. Калининского. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровень развития и сравнить сильные и слабые стороны десяти качеств личности: направленность, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство,

уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость. Выявить степень выраженности коммуникативных и организаторских качеств личности в межличностных отношениях позволяет тест-опросник Т. Лири. С его помощью определяется степень выраженности свойств, которые могут быть сгруппированы в восемь психологических тенденций, определяющих различные личностные черты: доминантность, уверенность в себе – неуверенность; непреклонность, независимость – зависимость; общительность, отзывчивость.

Со всеми перечисленными методиками практической оценки профессионально важных качеств личности управленца можно подробнее ознакомиться в сборниках психодиагностических методик, представленных в списке литературы.

Психологические тесты

ТЕСТ 1 на способность к риску

Выразите свое согласие – «да» или несогласие – «нет» с приведенными ниже утверждениями.

1. Я бы рискнул начать собственное дело, но не работать на кого-то еще.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы и стал играть, то никогда не делал бы малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью новых идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что барыш может быть велик.
8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше острых ощущений,
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать много «прибыльных» идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данное время не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, даже когда реакции на них, например моего руководителя, непредсказуемы и неясны.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.
15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем более надежная со средним.
16. По характеру я не очень независим.

Оценка результатов:

Если вы ответили «да» на вопросы: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 и 15 – присваивайте каждому ответу по 1 баллу. Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16 – также присваивайте каждому ответу по 1 баллу.

Если сумма составит 13, 14 и более баллов, вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску и обладаете определенными чертами риск-тейкера.

ТЕСТ 2

на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам профессии менеджера

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», ее считаясь со временем, выходными днями и т. д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочти ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите, ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов:

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

ТЕСТ 3

на способность добиться успеха в бизнесе

1. Вам нужно купить подарки другу:
А – «расшибетесь в лепешку», но купите то, что он хочет;
Б – постараетесь, но не будете тратить много времени;
В – купите то, что сможете.

2. Выполняя свои обычные обязанности:
 А – стремитесь закончить их побыстрее;
 Б – пытаетесь делать это как можно лучше, по-особенному;
 В – не против внести какие-то изменения, если они не требуют дополнительного времени.
3. На работе вы:
 А – разумный энтузиаст;
 Б – используете всю свою энергию;
 В – делаете все, что положено.
4. Если вы разбили чашку в гостях, то:
 А – не успокоитесь, пока не купите взамен набор небьющейся посуды;
 Б – если хозяева будут очень расстроены, предложите возместить ущерб;
 В – покраснеете, будете долго извиняться.
5. В партнеры по шахматам вы выберете:
 А – игрока, более сильного, чем вы;
 Б – игрока, которого можно обыграть;
 В – меньше, чем на мастера спорта, вы не согласны.
6. Достигая желанной цели, вы:
 А – тут же задумываетесь о следующих;
 Б – только об этом и вспоминаете;
 В – долго наслаждаетесь своей победой, лениво размышляя о новых перспективах.
7. Вы затеяли ремонт своими силами, но не все получается:
 А – прибегнете к помощи друзей, родственников;
 Б – с трудом, но доделаете сами;
 В – откажетесь от первоначальных замыслов.
8. Вы долго выращивали орхидею на подоконнике, а она засохла:
 А – купите еще две и начнете все сначала;
 Б – в следующий раз выберете более неприхотливое растение;
 В – откажетесь от затеи.

Оценка результатов:

Ответы	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	2	0	1	2	2	2	2	2
Б	1	2	2	1	0	0	1	1
В	0	1	0	0	1	1	0	0

11–16 баллов. Вот уж кому везет! Ваш девиз: «Через тернии - к звездам!». Достижения вас опьяняют, неудачи подхлестывают. Вам есть чем гордиться. За что бы вы ни брались, вы стремитесь сделать это хорошо. Многие вас уважают, хотя кто-то недолюбливает.

6–10 баллов. Ничто человеческое вам не чуждо. Вы можете расстроиться от неудач, а можете и «пришпорить коня». Сегодня вы расслаблены и ленивы, а завтра полны энергии. Вы стремитесь в успеху, но не любой ценой – чрезмерные усилия не для вас. Вы можете удовлетвориться и воображаемыми победами.

0–5 баллов. Добрые отношения с людьми для вас важнее успехов, известности. Вы не стремитесь выделиться, чувство защищенности и покоя значат для вас гораздо больше. Может, вы напрасно считаете ваши неудачи неизбежными? Чуть больше уверенности в себе вам не повредит.

ТЕСТ 4 на деловую хватку

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен, и просит о встрече:

- а) вы говорите: «Попозже, солнышко» и, сжав зубы, быстренько заканчиваете свою работу;
- б) произносите: «Иду, любовь моя!», вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;
- в) раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или наконец, привести в порядок все свои бумаги, так как вас замучили жена, совесть, теща:

- а) вы, повторяя, «Делу – время, потехе – час», начинаете убирать;
- б) радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав все убрать по истечении данного срока;
- в) бодро смотрите на тех, кто упрекает вас в неаккуратности, и вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей:

- а) вы, похлопав просителя по плечу, говорите «Нет проблем!» и используете одного из многочисленных друзей, который оказывает эту услугу;
- б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;
- в) долго жмете ему руку, лихорадочно думая в это время и, наконец, частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она?

- а) очень многое. Без фирменных тряпок вы мало что из себя представляете;
- б) возможность красиво одеваться, так как хорошо одетый вы приятны и самому себе, и окружающим;
- в) хорошая одежда нужна вам для работы. Если вы будете плохо одеты, люди не захотят с вами иметь дела.

5. Друзья – это великолепно! С их помощью вы делаете свои дела – они вам помогают:

- а) с их помощью вы достаете, продаете, покупаете; подписываете – вам очень нужны друзья;
- б) друзья – это хорошо! Вы не можете без друзей, они помогают вам в трудную минуту;
- в) друзья – это для вас все. Вы с ними советуетесь, помогаете им.

6. В достаточной ли мере вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы, когда вы задерживаетесь на работе, позвонить и предупредить?

- а) что за ерунда! Вы занимаетесь делом, а не черт-те чем! У вас нет времени на такие пустяки;
- б) позвонить-то можно, и вы знаете, когда это можно сделать. Но думаете, ничего страшного не случится, если опоздаете немного;

в) конечно, позвоните. Как можно причинять беспокойство любимому человеку. В конце концов вы никогда не опаздываете.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение вы придаете личной жизни?

а) семья, дом – это ваша жизнь. Вы любите свою избранницу (избранника), хотите иметь детей, а работа – только для поддержания материального положения;

б) ну что ж, семья – это неплохо. Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне – никогда! За детьми пусть следит жена (муж, бабушка), а ваше призвание – работа. Вот там вы человек, там вы достигнете больших высот, там ваше место.

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) можете, но не всегда. Если у вас что-то важное, вы не можете не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) когда вы отдыхаете, вы с радостью «сваливаете» с себя бремя забот и наслаждаетесь жизнью;

в) вы уже не помните, когда отдыхали последний раз. Все дела, дела.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Ответы	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
а)	5	10	10	3	10	10	3	5
б)	3	5	3	5	5	5	5	3
в)	10	3	5	10	3	3	10	10

60 и более баллов. У вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо искать. Всю жизнь вы отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки! Это неудивительно, ведь о своих близких Вы не думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного и слова «Боливар не выдержит двоих» станут для вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер, холодный, одинокий, бездушный.

35–60 баллов. Вам удастся быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с вами хорошо. Вы заботливы и внимательны, но также не пускаете на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте и о тех, кто вас любит, и все будет в порядке.

До 35 баллов. Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверяться случаю и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, вы приятный человек, но о работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

ТЕСТ 5
для начинающих бизнесменов

1. Какой, по-вашему, самый легкий способ «делать» деньги?
 - а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать, конечно, вкладывать наличные деньги в дело;
 - б) ждать наследства от «богатого дяди», попытаться «отхватить» крупный выигрыш в лотерею или на азартных играх;
 - в) карьеру делать постепенно, шаг за шагом, не проявляя спешки и риска, не отлучая себя от участия в политике.
2. Какую прибыль, по вашему мнению, получают зарубежные миллионеры от неплохой сделки?
 - а) около 1 млн долл.;
 - б) до 10 млн долл.;
 - в) свыше 10 млн долл.
3. С каким из перечисленных утверждений вы согласитесь?
 - а) чем больше удастся заработать денег, тем большее удовлетворение получаете от своей работы.
 - б) деньги – это власть;
 - в) обладание богатством вызывает зависть, и это приятно.
4. Вложите ли свои деньги в мероприятие, когда нет никаких гарантий, что вы эти деньги не потеряете?
 - а) да;
 - б) сумму в разумных размерах (не приведет к разорению);
 - в) нет.
5. Как отнесетесь к вымогательству, сопровождаемому шантажом и угрозами физической расправы?
 - а) прибегнете к помощи соответствующих органов;
 - б) постараетесь справиться своими силами;
 - в) откупитесь.
6. Участвуете ли в азартных играх, в частности в тотализаторе на ипподроме, и готовы ли в пылу азарта сделать крупную ставку?
 - а) да;
 - б) да, если есть «свободные» деньги;
 - в) нет.
7. Как вы считаете, люди какой из перечисленных профессий имеют самый большой шанс разбогатеть?
 - а) актер, художник, журналист, инженер, геолог;
 - б) адвокат, врач, политик, певец, мастер на все руки;
 - в) коммерсант, директор фирмы, банкир.
8. Как вы относитесь к деловым связям с друзьями?

- а) могу дать займы надежному приятелю: не исключено, что и он мне ответит взаимностью в нужный момент;
- б) дружба дружбой, а денежки врозь;
- в) при нужде беру в долг, сам же никогда никому ни под каким видом, таков мой принцип.

9. На этот вопрос ответьте по возможности определенно: если станете миллионером, будете ли наслаждаться сознанием, что принадлежите к элите?

- а) несомненно;
- б) буду демонстрировать свое наслаждение только тем, кто не верил в меня или относился свысока;
- в) нет.

10. Куда бы вложили свои «свободные» миллионы?

- а) в недвижимость или в другое имущество, в предметы искусства;
- б) в акции и ценные бумаги;
- в) сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если вы имеете на своем счету 3 млн, будете ли активно продолжать операции по наращиванию своего состояния?

- а) может быть, если только новое дело окажется «верняком»;
- б) непременно;
- в) ну его – с Меня хватит.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Ответы	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а)	6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3
б)	0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6
в)	3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0

До 21 балла. Здоровая и цепкая хватка бизнесмена вам чужда. Вы очень поверхностно представляете себе коммерческую и деловую деятельность, далеки от экономики и юриспруденции. Увы, одних желаний мало, надо иметь еще способности и волю, трезвый ум и смекалку. Советуем поискать иное поприще; может быть, вы еще не распознали самого себя, может быть, вы обнаружите в себе задатки другого таланта, который тоже позволит вам стать если не миллионером, то, по крайней мере, человеком достаточно известным и обеспеченным.

22 – 45 баллов. Вы можете стать миллионером, но это потребует от вас невероятных усилий и большого труда. Избегайте финансовых и прочих спекуляций. Не ищите легких путей в своем деле. Лучшее, чего вы можете сейчас добиться, – войти в состав правления фирмы или стать совладельцем. Только со временем, приобретя опыт и не теряя присутствия духа, вы сможете обрести имя в бизнесе. Но, если вы и не достигните вершин, жизнь вам гарантирована безбедная. И совет: упаси вас Господь, поддаваться разрушительной силе зависти.

Свыше 45 баллов. Вы имеете, кажется, все необходимые данные, чтобы стать миллионером. Ваши взгляды, способности и деловая хватка дают вам большой шанс. Надо полагать, вы очень настойчивы, хорошо ориентируетесь в конъюнктуре, специалист в финансовых и коммерческих операциях, никогда не идете на безумный риск. Только не превращайте свой жиз-

ненный принцип в сомнительную формулу «деньги ради денег». Примите к сведению тот факт, что почти все миллионеры «за бугром» если и не меценаты и спонсоры, то во всяком случае они время от времени участвуют в благотворительных акциях, что, безусловно, придает им вес в обществе. Пусть ваше богатство не лишит вас человеческих качеств и не отгородит каменной стеной от бывших друзей.

ТЕСТ 6
на лидерство («кто вы: капитан или рядовой?»)

1. Дружба для вас:
А – сотрудничество;
Б – поддержка;
В – альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
А – талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой;
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:
А – «петушком»;
Б – «курицей»;
В – «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой; то были бы:
А – цилиндром;
Б – сферой;
В – кубом.
5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:
А – делаете первый шаг;
Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
В – делаете мелкие шажки.
6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:
А – тормозите;
Б – прибавляете скорость;
В – теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете что:
А – вас слушают;
Б – критикуете;
В – вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей:
А – крепких;
Б – умных;
В – опытных.

9. Скажем правду. Золушка была:

А – несчастная девочка;

Б – хитрюга-карьеристка;

В – брюзга.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

А – партия в шахматы;

Б – матч бокса;

В – игра в покер.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Ответы	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16 баллов. В обществе вы – «рядовой». Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближних, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь «поглощать и переваривать» чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий. В сущности это не так уж и плохо – так спокойнее.

17 – 23 балла. Вы – «офицер». Это довольно неловкое положение: между «молотом и наковальней». Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы немножко «капитан» (руководитель) и немножко – «рядовой». Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

24 и более баллов. Вы – «капитан». С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствоваться тем, что вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

ТЕСТ 7

**на обладание качествами, необходимыми для руководства другими
и для определения того, какой начальник получится из тестируемого**

1. Обычно вы предпочитаете:

А – планировать свою деятельность;

Б – действовать спонтанно.

2. Ваши друзья:

А – часто изливают вам душу;

Б – редко делятся с вами личными проблемами.

3. Что скорее могло бы стать вашим хобби?

А – коллекционирование;

Б – игра в теннис.

4. Большее удовольствие вам доставляет игра:

А – в шахматы;

Б – в карты или вообще в азартные игры.

5. В компании:

А – вам нравится всех развеселить;

Б – вы не любите оказываться в роли клоуна.

6. Обычно вам удается понравиться лицу противоположного пола:

А – с первого взгляда;

Б – после непродолжительной беседы.

7. Лучший способ заставить человека что-то делать – доказать, что:

А – предстоящая ему работа приятна и интересна;

Б – этим он сможет принести пользу себе и другим.

8. Даете ли вы людям советы?

В – да, если ощущаете себя действительно способным помочь;

Г – нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.

9. Чужие советы чаще:

В – раздражают вас;

Г – содержат полезную информацию.

10. Какое качество «вреднее» в работе:

В – безответственность;

Г – индивидуализм.

11. Когда вам поручают очень ответственную работу:

В – вам это помогает работать лучше, чем обычно;

Г – вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.

12. Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:

В – что нужно делать;

Г – кто виноват.

13. Человек, который позволяет себе рисковать;

В – должен быть достаточно сильным;

Г – в любом случае – человек ненадежный.

14. Кто может принести больше пользы на работе:

В – безалаберный гений;

Г – добросовестный дурак.

Оценка результатов

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.
2. Сравните А с Б, В с Г.
3. Найдите свой вариант.

$A > Б, В > Г$. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков). И сейчас, вероятно, вы уже занимаете начальственное положение – пусть небольших масштабов. Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми – те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие – не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью.

Резюмируя, можно отметить, что вы – человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства. Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

$A < Б, В > Г$. Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для вас – это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые-все «не от мира сего». Руководить таким коллективом должны именно вы.

$A > Б, В < Г$. Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное – знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных. Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая терпит упадок. Если же организация стабильна, то ваш стиль деятельности будет подобен стрельбе из пушки по воробьям и только измотает вас и ваших подчиненных.

$A < В, В < Г$. Нет, из вас хорошего руководителя не получится. Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть выбранным на ответственный пост. Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации. Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям. Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность. Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе (это не значит, что вы некоммуникабельный человек, в работе вы любите ни от кого не зависеть). Так что идеальный для вас вариант трудового поста – «сам себе начальник», т. е. должность, не требующая ни командовать, ни выполнять распоряжения.

ТЕСТ 8
на способность быть лидером в коллективе

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию новейших достижений в своей профессии?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Выясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов и т. д.?
7. Поощряете ли вы инициативу сотрудников, просите ли вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Оценка результатов

При ответе «да» поставьте себе 1 балл; при ответе «нет» – 0 баллов.

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства все 40 вопросов предполагали ответ «да»; 40 «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы, конечно, были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места. Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе.

Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

ТЕСТ 9

на терпимость к людям, гибкость в общении

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?
- А – да;
- Б – нет.
2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?
- А – да, вам он неприятен;
- Б – если он держится в рамках приличий, то вам все равно.
3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?
- А – да;
- Б – нет.
4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?
- А – стараетесь ответить в той же манере;
- Б – чувствуете раздражение.
5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?
- А – да;
- Б – нет.
6. Если вы привели в компанию приятеля и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?
- А – расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;
- Б – радуетесь за него.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Ответы	Вопросы					
	1	2	3	4	5	6
А	0	0	2	2	2	0
Б	2	2	0	0	0	2

2 и менее балла. Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция принесет успех, но при этом вокруг нас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

4–8 баллов. Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жесткость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

10 и более баллов. Вам несложно действовать в чуждой для нас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своем, осознав свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно не казалось. Окружающим легко с вами.

Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

4.1. Понятие управленческих решений и их классификация

Осуществление любой деятельности, различные действия человека связаны с принятием решений. Особо значение имеют решения, принимаемые в организациях, в первую очередь руководителями, менеджерами. Эти решения реализуют множество других людей (подчиненные), а получаемые результаты определяют существование – благополучное или не очень – организации и всех работников организации.

Субъект принимаемых решений – человек, в первую очередь руководитель. Решения в организации принимаю в рамках предоставленных руководителями полномочий и все другие категории работников: управленческие работники, специалисты, служащие и даже рабочие.

Предмет управленческого решения – управленческая деятельность. Это процесс управления и инструменты менеджмента.

Форма закрепления принятого решения – решение, переданное в устной форме; решение в письменном виде (приказ, распоряжение и т.д.); решение, закрепленное в уставе организации, в положении или должностной инструкции.

Решение – это выбор альтернативы.

Управленческое решение – умозаключение работника организации, связанное с выбором управленческих функций, действий и результатов, способов и методов их достижения, закрепленное в его сознании, в нормативных или распорядительских документах или переданное для исполнения другими работниками.

Основные функции управленческого решения:

1. выполнение текущих задач, обеспечивающих функционирование организации;
2. устранение возникающих проблем, т.е. существенного расхождения между желаемым и фактическим состоянием факторов внутренней и внешней среды организации;
3. использование появляющихся возможностей для повышения конкурентоспособности организации.

Эффективное управленческое решение – это решение, осуществление которого:

- позволяет достичь поставленной цели;
- использует минимально возможное количество ресурсов;

– имеет незначительное (минимальное) количество негативных последствий.

Качество управленческих решений – соответствие требованиям по наличию условий и учету факторов, обеспечивающих эффективность решений. (Под факторами понимают обстоятельства, которые следует учитывать в процессе принятия решения).

Условия качества управленческих решений зависят от:

1) квалификации лица, принимающего решения
2) наличия своевременной релевантной информации (релевантная информация – это информация, имеющая непосредственное отношение к решаемой проблеме, задаче или информации

3) четкого распределения функций, прав и ответственности – необходимо добиться максимальной четкости в определении функций и обязанностей, определение ответственности всех должностных лиц за конкретные результаты работы. Часто возникающей ошибкой руководства является недостаточное делегирование полномочий, это приводит к перегрузке руководителей, затягиванию принятия решений, что снижает эффективность принимаемых решений.

4) отработанной процедуры принятия и реализации решений – в процессе деятельности организации необходимо находить и фиксировать в нормативных документах наилучшие способы выполнения различных стандартных операций и работ.

Факторы, влияющие на качество управленческих решений:

1) целевая ориентация управленческого решения – в процессе принятия решений ЛПР должно ориентироваться на поставленные цели организации;

2) обоснованность принимаемого решения – принимаемое решение должно быть результатом изучения ситуации, ее осмысления, размышлений. Поиска наилучшего варианта решения и т.д.;

3) своевременность принимаемого решения – решение должно быть своевременным, т. е. чем больше последствий вытекает из принятого решения и чем большее влияние оно может оказать на деятельность организации, тем важнее правильно определить момент принятия и реализации решения;

4) адресность – четкое определение исполнителей принятого решения с указанием конкретных ожидаемых результатов, указание сроков исполнения решений;

5 прогнозирование возможных негативных последствий реализации решения и разработка мер по предотвращению этих последствий.

Классификация управленческих решений:

1) по функциям управления решения бывают:

- целеполагающие – руководство фирмы определяет миссию организации, основные цели и разрабатывает стратегию их достижения,
- плановые – система планов, утверждаемых в установленном порядке,
- организационные – определение структуры организации: производственной и управленческой, распределение обязанностей, прав и ответственности между работниками, определение взаимосвязей между ними, установление системы горизонтальных и вертикальных информационных каналов и т.д.,
- мотивационные – решения в отношении стимулов, которые следует применять к работникам организации, установление дифференцированной системы оплаты труда,
- учетные – решение по определению состава показателей, по которым можно судить о степени успешности деятельности работы организации,
- контрольные – решения по оценке и анализу полученной информации,
- регулирующие – выработка конкретных решений по устранению возникших проблем или по использованию открывающихся возможностей.

2) по функциональным областям принятия решений:

- по основной деятельности,
- по персоналу,
- финансовые,
- по снабжению,
- по сбыту,
- по инженерному обеспечению.

3) по степени структуризации:

- хорошо структурированные (типовые, программируемые, алгоритмизируемые) – запрограммированные решения,
- слабоструктурированные (нестандартные, непрограммируемые) – решения, которые невозможно заранее представить в виде конкретной последовательности шагов.

4) по степени определенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, подразделяют на:

- детерминированные – принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;
- вероятностные – принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска);
- неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

5) по способу обоснования:

- интуитивные – решения, принятые на основе ощущения того, что оно правильное;
- основанные на суждении – решение, принятое с использованием знаний и опыта;
- рациональные – решение, принятое с использованием инструментов научного менеджмента.

6) по числу критериев:

- однокритериальные – при принятии решения чаще всего используется единственный критерий – прибыль, доход;
- многокритериальные – при принятии решения используются несколько критериев.

7) по важности:

- стратегические – связанные с введением новой продукции или услуг, выходом на новый рынок, приобретением нового предприятия;
- оперативные – решения, направленные на бесперебойное функционирование организации в рамках принятой стратегии, поставленных целей.

8) по направлению воздействия:

- внутренние – решения, затрагивающие организационные элементы самого предприятия;
- внешние – решения, направленные на объекты внешней среды (потребителей, конкурентов, поставщиков).

9) по масштабу воздействия:

- широкомасштабные – решения, затрагивающие многие или все подразделения предприятия;
- локальные – решения, затрагивающие небольшое количество подразделений предприятия;
- экспериментальные – решения, которые носят временный характер.

10) по глубине воздействия:

- одноуровневые – решения, распространяющиеся на подразделения, расположенные на одном уровне управления и чаще всего связанные между собой технологией осуществления функций,

- многоуровневые – решения, затрагивающие службы и подразделения, подчиненные друг другу, и требующие проведения согласования по вертикали.

11) по количеству участников:

- единоличные – решение, принятое руководителем без привлечения коллег,

- коллегиальные – решение, принимаемое руководителем с той или иной степенью участия других работников,

- коллективные – решение, предполагающее абсолютно равные права всех участников не только по высказыванию мнений, но и по принятию решений.

12) по способу реализации:

- Письменные,

- устные.

4.2. Стадии и этапы процесса принятия управленческих решений

Решение – продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Существуют различные трактовки состава и последовательности этапов процесса принятия управленческих решений.

В одних методиках много внимания уделяют анализу, диагностике и прогнозированию развития проблемной ситуации, в других – разработке и следованию альтернативам принятия решений, в-третьих – определению и структуризации целей, в-четвертых – процессу реализации уже принятого решения.

Для обеспечения баланса между стадиями разработки, принятия и реализации решения при соблюдении таких требований, О. С. Виханский и А. И. Наумов предложили унифицированный подход к проектированию процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Первая стадия – Признание необходимости решения (диагностика проблемы), состоит из трех этапов:

1. Восприятие и признание проблемы. Проблема – это такая ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (Например, цех выполняет задание только на 70 %). Признание проблемы является необходимым условием ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то качественного решения не будет.

2. Формулирование проблемы. Если проблема признана, то её необходимо сформулировать и определить, то есть ответить на вопросы, что действительно происходит в организации и каковы причины происходящего.

3. Определение критериев и ограничений решения проблемы. После того, как проблема определена, её ранжируют в ряду других проблем (факторы для ранжирования: последствия нерешения проблемы, срочность проблемы и т.д.). Далее определяют критерии и ограничения решения проблемы. Критерии выражают цели, которые должны быть достигнуты (Например, достижения плановых объемов выпуска; получение максимальной прибыли; минимум затрат).

Вторая стадия – Выработка решения, также состоит из трех этапов:

1. Определение альтернатив (их разработка). На этом этапе разрабатывается и формулируется набор альтернативных решений, которые могут устранить проблему. Необходимо рассматривать как можно больше альтернатив.

2. Оценка альтернатив. Рассматриваемые альтернативы необходимо оценить, определить достоинства, недостатки и возможные последствия. Для оценки альтернатив в сложных случаях используются метод экспертных оценок, метод сценариев, дерево целей и дерево решений проблемы и др.

3. Выбор альтернативы. При выборе альтернативы можно использовать три подхода: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ. Наиболее эффективным является подход проведения исследования и анализа. Инструментами данного подхода являются теория игр, теория очередей, линейное программирование, функционально-стоимостной анализ и т.д.

Третья стадия – Выполнение решений, включает три этапа:

1. Организация выполнения решения. Этот этап предусматривает в условиях рыночных отношений высокую степень принятия решений членами коллектива, то есть когда исполнители принимают участие в процессе разработки решения.

2. Анализ и контроль выполнения решения. Главным назначением данного этапа состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы и установление причин этих отклонений.

3. Обратная связь и корректировка действий. Контроль обеспечивает обратную связь между управляющей и управляемой системой и дает информацию о подлинном состоянии дел, о достижении организацией поставленных целей. Эта информация служит основой для корректировки действий, что помогает полностью реализовать принятое решение.

Организация разработки управленческого решения – ряд мероприятий по совершенствованию совместной работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных его сотрудников в рамках процесса подготовки решения на основе установленных регламентов, инструкций, нормативов, норм ответственности и других директивных документов.

Организация разработки управленческих решений включает в себя ряд направлений.

1. Формирование целевых межфункциональных групп, которые создаются на временной основе в составе представителей различных подразделений и уровней управления. При этом реализуется цель использования специальных знаний и опыта работников для решения конкретных и часто сложных проблем.

2. Использование прямых горизонтальных связей без подключения высшего руководства, что сокращает сроки разработки, повышает ответственность и мотивацию исполнителей.

3. Формирование вертикальных связей, усиливающих централизацию с соблюдением соподчиненности в разработке решений по исполнителям.

4. Применение формальных правил и процедур, что предполагает разработку и принятие на предприятии специальных инструкций (нормативов) по выполнению определенных действий.

5. Рационализация структуры решений по масштабу объекта, целевому характеру и по периоду времени:

$$P_{\text{масш.об}} = \frac{P_{\text{лок}}}{P_{\text{глоб}}}; \quad (1)$$

$$P_{\text{лок}} + P_{\text{глоб}} = 100\%, \quad (2)$$

где $P_{\text{лок}}$ – объем локальных решений, %;

$P_{\text{глоб}}$ – объем глобальных решений, %.

$$P_{\text{цел.хар}} = P_{\text{опер}} / P_{\text{такт}} / P_{\text{страт}}; \quad (3)$$

$$P_{\text{опер}} + P_{\text{такт}} + P_{\text{страт}} = 100\%, \quad (4)$$

где $P_{\text{такт}}$ – объем тактических решений, %;

$P_{\text{страт}}$ – объем стратегических решений, %.

$$P_{\text{вр.осущ}} = P_{\text{рег}} / P_{\text{тек}} / P_{\text{персп}}; \quad (5)$$

$$P_{\text{рег}} + P_{\text{тек}} + P_{\text{персп}} = 100\%, \quad (6)$$

где $P_{\text{рег}}$ – объем регулировочных (краткосрочных) решений, %;

$P_{\text{тек}}$ – объем текущих и среднесрочных решений, %;

$P_{\text{персп}}$ – объем перспективных (долгосрочных) решений, %.

6. Минимизация повторно принимаемых решений:

$$P_{\text{повт}} = \frac{D_{\text{повт}}}{D_o}, \quad (7)$$

где $D_{\text{повт}}$ – количество решений (выпуск приказов, распоряжений, ответов на письма, подготовка документов), принимаемых повторно;

D_o – общее количество принимаемых решений за рассматриваемый период.

7. Обеспечение процесса разработки решений необходимыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами.

8. Формирование банка данных решения проблемных ситуаций. С этой целью формируются картотеки:

1) карточек проблемных ситуаций, в которых отражается характеристика ситуации, цель принятия решения и существующие ограничения;

2) технологических карт, принятия управленческого решения (в которых указываются в логической последовательности результаты мыслительной деятельности по выбору предпочтительного варианта: цели, альтернативы, оценка вероятности реализации и др.);

3) карточка решения, которая заполняется на основе технологических карт и содержит ответы на такие вопросы, как:

- причина возникновения проблемы,
- потенциальные последствия непринятия решения,
- лицо, ответственное за принятие решения,
- подразделения и лица, привлеченные к разрешению ситуации,
- первичная информационная база для разработки решения,
- практические мероприятия, проведение которых необходимо для разрешения проблемной ситуации,
- исполнители и лицо, ответственное за реализацию решения.

Структурная карточка решения включает три раздела, в которых последовательно излагаются характеристика ситуации и ее потенциальные последствия; действия и решения, принятые для принятого решения.

Наличие такой картотеки позволяет сократить время на выбор рационального решения, упорядочивает работу по его поиску.

9. Обеспечение процесса принятия решений качественной информацией. Основные параметры качества информации – полнота, достоверность, релевантность, интерпретируемость).

10. Использование интеллектуальных информационных систем и систем поддержки принятия решений. Отличительные особенности информационных интеллектуальных систем по сравнению с обычными информационными системами состоят в следующем:

- интерфейс на языке пользователя с употреблением бизнес-понятий, характерных для предметной области пользователя;
- способность объяснять свои действия и подсказывать пользователю, как правильно вводить экономические показатели;
- представление модели экономического объекта и его окружения в виде базы знаний и средств дедуктивных и правдоподобных выводов в сочетании с возможностью работы с неполной и неточной информацией;
- способность автоматического обнаружения бизнес-закономерностей в накопленных фактах и включения их в базу знаний.

11. Делегирование процесса выработки управленческих решений с учетом их важности. Все решения (задачи) по степени приоритетности делятся на три группы. На основе собственных выводов, используя известный принцип Парето, Л. Зайверт предлагает следующие рекомендации (табл. 2).

Таблица 2

**Решения о делегировании права выбора альтернатив
с учетом приоритетности задач**

Задачи А	Задачи Б	Задачи В
Весьма важные	Важные	Менее важные
15 % всех задач 65 % общей значимости	20 % всех задач 20 % общей значимости	65 % всех задач 15 % общей значимости
Выполнять самому, не поручать	Частично поручать	Поручать, сокращать

12. Предупреждение появления отрицательной синергии при принятии групповых и коллективных решений. Основными причинами появления отрицательной синергии при принятии групповых и коллективных решений являются следующие:

- явное замедление процесса выработки решения вследствие амби-

ций или недостаточного профессионализма и ответственности отдельных членов управленческой группы (команды) или представителей коллектива;

- приспособленчество отдельных членов группы к одной из альтернатив решения;
- отсутствие у части коллектива собственного мнения по обсуждаемому вопросу;
- тенденциозный подбор исходной информации из-за коллективных предпочтений;
- склонность к авантюрам в группе по принципу «на миру и смерть красна»;
- нерациональное распределение ролей в группе;
- отсутствие процедур, препятствующих появлению парадокса голосования.

13. Одним из направлений организации разработки управленческих решений является формирование и реализация требований к их оформлению. Оформленное решение становится документом. Во всех документах должен быть раздел «Основные положения». Примерное содержание раздела «Основные положения» – основание для разработки; актуальность; назначение документа, основные термины и определения; область применения документа (кому предназначен); органы, контролирующие применение документа; ответственность за несоблюдение требований документа.

Эффективная реализация управленческих решений зависит не только от качества их разработки, но и действенности контроля.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения; предупреждение возможных ошибок и недоработок; своевременное отклонение от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Причинами отклонений могут быть:

- неполный учет всех обстоятельств, оказывающих воздействие на реализацию решения;
- изменение этих обстоятельств под влиянием внешних и внутренних факторов;
- недостатки и ошибки, проявившиеся при реализации решения;
- появившиеся дополнительные возможности повышения эффективности принимаемого решения.

Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях: диагностической, обратной связи, ориентирующей, стимулирующей, педагогической, корректирующей.

Диагностическая функция состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения. Ориентирующая функция направлена на указание ориентиров, тех проблем, которые заслуживают наибольшего внимания. Функция обратной связи означает обобщение информации о ходе выполнения поставленных задач. Стимулирующая функция нацелена на выявление и вовлечение в работу неиспользованных резервов кадрового потенциала организации. Корректирующая функция контроля заключается в уточнении решения, если обстановка изменилась или были допущены ошибки при его разработке. Педагогическая функция контроля состоит не только в порождении у исполнителей побуждений к добросовестному труду, но и (в сочетании с другими инструментами менеджмента) в формировании устойчивой мотивационной структуры персонала, адекватной целям, задачам и интересам организации.

Классификация последствий управленческих решений может идти по различным признакам.

По содержанию последствия могут быть подразделены на экономические, социальные, психологические и психофизиологические.

По характеру различают позитивные, негативные и нейтральные последствия. Нейтральные последствия – это те, к которым лица, принимающие решения, относительно безразличны, и для них не имеет большого значения, осуществляются эти последствия или нет.

По времени проявления выделяют ближайшие и отдаленные последствия.

По отношению к цели последствия являются прямыми, косвенными и альтернативными.

По степени обратимости последствия могут быть обратимыми и необратимыми. К необратимым последствиям относятся результаты воздействия решения на здоровье людей, экологию, при определенных условиях и на финансовое состояние. В основном экономические последствия являются обратимыми.

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Состав свойств управленческих решений:

- обоснованность,
- своевременность,

- эффективность,
- непротиворечивость,
- конкретность,
- простота,
- полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. Соблюдение данного требования является основной предпосылкой выживания и процветания предприятия в условиях рыночной экономики.

Отдельные авторы рассматривают управленческий труд как сумму решенных управленческих ситуаций, а качество решений, как определяющий критерий эффективности этого труда. Что может выступать критерием качества решений? Очевидно, их практическое внедрение. В связи с этим в практике деятельности предприятий применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих через количество выполненных решений, и рассчитывается он по формуле

$$K_k = \frac{(P_e - P_n)}{P_n} 100\%, \quad (8)$$

где K_k – коэффициент качества управленческих решений;

P_n – количество принятых управленческих решений;

P_v – количество выполненных управленческих решений;

P_n – количество выполненных некачественных решений.

Выраженный в процентах, данный показатель характеризует, по существу, качество управления, хотя и не абсолютно, а с определенной долей неточности.

Решение должны приниматься в срок. В этом смысле значение своевременного принятия решений подчеркивает утвердившееся мнение хозяйственников, предпочитающих недостаточно обоснованное решение его отсутствию вообще.

Непротиворечивость управленческого решения выражает необходимость его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам

органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным).

Чтобы решение было правомочным, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Простота решения. Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

С точки зрения делопроизводства, управленческое решение (приказ, распоряжение, постановление и др.) должно включать констатирующую и постановляющую части. Первая отражает суть проблемы, ее характеристики и особенности; вторая – цели решения, средства их достижения. Здесь же называются лица, ответственные за его своевременное выполнение, определяются также формы и сроки контроля, поощрения и санкции за возможные нарушения.

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка со знанием дела, с учетом экономической и социальной целесообразности. Грамотный анализ проблемной ситуации, правильная постановка цели и задач, подготовка альтернатив и выбор оптимального варианта согласно установленным критериям – необходимые составляющие качества и эффективности управленческих решений,

Однако в каждой конкретной ситуации разработка управленческих решений осуществляется в специфических условиях, характерных для этой ситуации, с учетом факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие.

4.3. Условия и факторы качества решений

На предприятии сталкиваются, как правило, множество интересов, желаний, намерений. Даже сложными алгоритмами не выразить равнодействующую всех этих сил. Поэтому в каждом управленческом решении имеют место элементы субъективности, зависящие от знаний и способностей руководителя.

Одновременно в основу управленческих решений закладываются определенные объективные положения, с которыми обязан считаться каждый руководитель. Степень их использования зависит от умения руководителей исходить из объективных позиций и разрабатывать решения с учетом научных основ управления.

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

- 1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
- 2) владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;
- 3) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;
- 4) определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;
- 5) четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;
- 6) владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;
- 7) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, которая поступает от разных источников – внутренних и внешних, приобретает в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

1. где и кто принимает решение;
2. типы принимаемых решений на различных уровнях;
3. время, необходимое для принятия решений после получения информации;
4. система оформления и передачи решения;
5. система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Кто и где должен принимать решения, зависит от существующих прерогатив отдельных подразделений в аппарате управления. Общим правилом при этом является то, что решение должно приниматься в том звене

управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов (его выполнение).

Для руководителей разного уровня характерен определенный тип принимаемых решений. Так, чем ближе руководитель к производству и меньше масштабы его работы, тем больше доля оперативных решений, конкретнее адресность. К таким руководителям относятся мастера цеха, участков. Генеральный директор организации занимается разработкой перспективных решений:

- определение путей развития;
- внедрение новой техники и технологии;
- освоение новой продукции;
- выявление емкости рынка;
- определение тенденции развития отраслей, потребляющих продукцию;
- возможность выхода на мировой рынок и т.д.

Масштабы его распоряжений распространяются на корпорацию в целом, удельный вес оперативных решений незначителен, преобладает доля стратегических решений.

В процессе работы важно критически осмысливать ранее выдвинутую цель, хотя постоянная изменчивость цели недопустима.

Руководитель должен принимать решение с учетом влияния внешних (меняющихся условий снабжения, сбыта) и внутренних факторов (перемены в личном составе, возникшие затруднения структурного характера).

Период времени решений отличается для мер различного масштаба. Оперативные решения должны приниматься в самые короткие сроки, иногда мгновенно (например, диспетчером электросети). По перспективным вопросам торопливость принятия решений недопустима, так как необходимо:

- взвешивание всех обстоятельств в настоящее время и в дальнейшем;
- сбор дополнительной информации, проведение специальных исследований;
- формулирование конечного решения и путей его достижения;
- определение содержания и графика работы, связанной с принятием решения.

В процессе осуществления решения приходится возвращаться к оценке его эффективности, поскольку со временем оно может стать не бесспорным и даже превратиться в свою противоположность.

В ходе реализации решения устанавливаются средства контроля за ходом его осуществления, продумывается частота контрольных операций и их содержание. Формами контроля могут быть отчеты, оперативная информация, автоматическая сигнализация, сводки, документы и др.

Нетрудно согласиться, что факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы:

- ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

- поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений.

В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться. Схематично структуру факторов, оказывающих влияние в процессе принятия решений, можно представить следующим образом (рис. 8).

Организационно-психологические предпосылки качества решений

Принятие некачественных управленческих решений не столь редкое явление в практическом менеджменте.

Основные причины невыполнения решений:

- непредвиденные обстоятельства – их доля составляет 40 %,
- пороки решений (брак, низкое качество) – 30 %,
- вина исполнителей – 30 %.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер. В их числе:

- 1) значительный объем принимаемых решений. Если в год руководитель подписывает от 300 до 1000 и более приказов, то трудно обеспечить высокую степень их обоснованности.

- 2) Вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими, дублируют существующий организационный порядок.



Рис. 8. Факторы качества управленческих решений

3) Трансформация цели решения в процессе его движения по иерархическим уровням. При прохождении по «вертикали» решение не должно встречать расхождения интересов отдельных иерархических уровней. В совокупности количество заданий на каждом из них должна равняться целому – первоначальному замыслу решения.

4) Принятие псевдорешений, то есть решений, не носящих конкретного содержания: расплывчатых, непроверяемых, отражающих общую установку, пожелания (типа «обратить внимание», «повысить», «принять необходимые меры», «усилить требования» и т.п.). По результатам обследования таких решений может быть до 10% в общем количестве принимаемых.

Они получили название «бюрократических алиби». Имитируя реальные управляющие воздействия псевдорешения приводят к псевдоуправлению.

5) Недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений. Несмотря на то, что основная доля решений в деятельности руководителей – это типовые (повторяющиеся), программируемые (около 58 %), однако технология, своего рода стандарты, подготовки и принятия подобных решений не разрабатываются.

6) Несбалансированность управляющего воздействия на различные подсистемы фирмы различных проблем. Нередко непропорционально большая доля объема внимания руководителя уделяется узкому кругу проблем текущего функционирования предприятия, тем или иным подсистемам. Чаще всего такое положение складывается в результате недостаточного делегирования полномочий.

7) Отсутствие процедуры согласования решений с исполнителями. Некоторые руководители считают такую процедуру излишней, поскольку она требует времени. Но, как правило, впоследствии временные затраты компенсируются, так как работники охотнее выполняют решения, в разработке которых принимают участие.

8) Установление нереальных сроков для исполнения работы («мобилизующие» сроки). Иногда руководитель использует данный прием с целью повышения активности работников. Однако это может быть лишь исключением и не должно превращаться в систему.

9) Низкий уровень инновационных (стратегических) решений. Их доля обычно не превышает 10% и касается чаще реорганизаций небольшого масштаба.

10) Решения недостаточно конкретизируются элементами «исполнительского замысла» (кто, что, какими средствами, в какие сроки выполняет и т.д.).

11) При подготовке решений не соблюдаются стандарты делопроизводства, могут отсутствовать параметры, без которых их выполнение затруднено, либо вообще невозможно.

12) Недостаточно информационное обеспечение для принятия решений.

13) Несовершенство используемого механизма оценки эффективности реализованных решений. Иногда она ограничивается констатацией соблюдения сроков выполнения, а не достигнутым результатом и произведенными затратами на его получение.

14) Принятие решений под влиянием эмоций.

15) Игнорирование системного и комплексного подходов (учета действия многообразных факторов).

16) Выбор стереотипного решения из множества альтернатив.

17) Принятие решения без учета возможности риска и предупреждения его последствий.

18) Поспешность, недостаточно глубокая экономическая проработка принятого варианта действий.

19) Использование ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное.

20) Принятие решения на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения и др.

Ориентация в причинах низкого качества решений ограничит возможность их появления на разных этапах процесса разработки и исполнения и тем самым будет способствовать повышению эффективности решений.

Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям. В частности, опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное впечатление. Не рекомендуется «нагонять страху», так как создается оппозиция руководителю.

Обоснованность решения не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос: «Что нужно сделать?» исполнителям должны быть ясны и другие:

– почему нужно сделать именно так, а не иначе;

– чем лучше прежнего новый порядок вещей;

– насколько это соответствует не только интересам предприятия, но и каждого работника.

Своевременность решения – второе условие эффективности. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направлены развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить, принять решение и реализовать его. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководитель заведомо наносит ущерб эффективности собственных решений. Время

принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому, полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Содержание решений (что нужно делать) может не соответствовать в полной мере ожиданиям подчиненных. В этом случае различают три психологических варианта решений:

- запрещающие;
- разрешающие;
- конструктивные.

Наиболее сложная психологическая ситуация создается при *запрещающих решениях*. (Руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия.) Если это систематически повторяется, руководитель рискует лишиться опоры коллектива.

При *разрешающих решениях* предварительно следует попросить подчиненных всесторонне обосновать предложение, выявить трудности и пути их преодоления. Это важно для того, чтобы избежать ошибки подчиненного и не допустить сдерживания его инициативы в будущем. Руководителю следует глубже вникнуть в суть дела, соотнести предложения с перспективными планами и лучше оценить мышление подчиненного.

Конструктивные решения, разрабатываемые самими руководителями, по совету психолога, лучше объявлять как подсказанные снизу (как правило, примеры тому находятся). Честолюбие руководителя, возможно, несколько ущемляется, но выигрывает эффективность решения.

Соответствие решения силам и средствам его выполнения имеет также немаловажное значение. Известно, что при одинаковых объективных условиях, руководители ставят перед собой и подчиненными задачи различной трудности, что объясняется самооценкой личности. В связи с этим различают руководителей:

- 1) с завышенной неадекватной самооценкой (переоценка сил и средств);
- 2) заниженной неадекватной самооценкой (недооценка, излишняя скромность);
- 3) адекватно высокой (знание своих больших возможностей);
- 4) адекватно низкой самооценкой (осознание ограниченности своих возможностей).

В зависимости от того, к какой группе относится руководитель, он принимает решения:

- непосильные для себя и подчиненных,
- гораздо ниже реальных возможностей,
- соответствующие возможностям и напряженные,
- скромные, но отражающие наличные ресурсы.

Возможен и пятый вариант, при котором руководитель принимает сознательно облегченный вариант.

В целом значительная, но посильная нагрузка для коллектива предпочтительнее, так как выгоднее экономически (при объективной оплате труда), а в психологическом плане – развивает коллектив путем преодоления возрастающих трудностей.

Жесткость регламентации деятельности подчиненных – одно из условий эффективности решений. Различают три уровня жесткости:

– **контурные решения** – приблизительно намечают схему действий подчиненных и дают им свободу в выборе методов достижения цели (эффективны в случаях, когда подчиненные хорошо знают проблему, добросовестны и имеют опыт ее решения);

– **структурированные решения** – в которых жестко закреплены основные параметры, но по второстепенным вопросам допускается проявление инициативы;

– **алгоритмические решения** – практически исключают инициативу подчиненных, жестко регламентируя их деятельность (инструкции на случай аварий, пожаров и других стрессовых ситуаций).

Обеспечение высокого качества управленческих решений – проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета ряда факторов. Отечественными авторами было предложено в помощь руководителю создавать на предприятии «управленческие ОТК». По существу это экспертная группа, подчиняющаяся руководителю. В ее состав должны входить специалисты отделов научной организации и управления производством (НОТ и УП), совершенствования управления, социологи, делопроизводители, юристы, референты руководителя.

Экспертная группа выполняет три вида процедур:

1) проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям по составлению распорядительных документов;

2) оценивает необходимость конкретного решения и отдельных заданий, включенных в его состав;

3) оценивает возможность реализации как всего решения целиком, так и отдельных его заданий. При этом применяются две пятибалльные оценочные шкалы: по необходимости и возможности решения.

Для оценки используются мнения 3-5 экспертов. После оценки каждым экспертом проекта решения составляется таблица средних баллов по необходимости и возможности принятия решения (табл. 3).

Таблица 3

Таблица средних баллов			
Необходимость решения	Оценка в баллах	Возможность решения	Оценка в баллах
Решение (задание) вряд ли необходимо на ближайший период	1	В существующих условиях практически невыполнимо.	1
В этой сфере есть более необходимые решения	2	Решение может быть выполнено с большими оговорками в существующих условиях.	2
Трудно оценить степень необходимости решения	3	Затруднительно оценить возможность решения	3
Вполне необходимое решение	4	Решение реализуемо в существующих условиях.	4
Безотлагательное решение	5	Не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации решения (задания)	5

Возможные варианты действий (ситуаций):

1) оптимальной считается ситуация, когда по обеим шкалам получается высокий балл (при средних оценках 4-5);

2) высокий балл оценок по шкале «необходимость» и низкий по «возможностям» - проект возвращается на доработку в отдел, где решения готовилось для разработки средств и способов, повышающих возможность его реализации;

3) решения, получившие низкий балл по шкале «необходимость», исключаются из числа тех, что передается руководителю предприятия на рассмотрение и подпись.

Проект решения при благоприятной оценке экспертной группой передается руководителю вместе с листком экспертных оценок и с заключением экспертной группы. Полезность создания «управленческих ОТК» до-

статочно очевидна. Эффективность «экспертизы» проявляется по разным направлениям:

- экономится рабочее время руководителей высших рангов управления за счет освобождения от глубокой оценки качества подготовленных управленческих решений;

- группа играет роль «управленческого фильтра», отсеивающего плохо подготовленные решения, не имеющие целевой или проблемной направленности;

- оценивается роль и значение функциональных служб аппарата управления через качество основного продукта их деятельности – управленческие решения; оценка связывается с результативностью реализации решений;

- оказывается помощь службам и отделам аппарата управления в концентрации внимания на ключевых проблемах функционирования и развития организации производства;

- повышается ответственность руководителей функциональных служб за качество подготавливаемых документов.

При хорошо отлаженной системе подготовки управленческих документов (решений) такая экспертная группа может упраздниться.

Итак, от качества управленческих решений зависит результативность работы предприятия. Они должны отвечать определенным требованиям, исходить из сложившихся экономических условий, приниматься с соблюдением организационных и психологических предпосылок.

В заключение предлагается ряд популярных рекомендаций по принятию качественных управленческих решений.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайся представить проблему в целом.

2. Не принимай решений, пока не рассмотришь все возможные варианты.

3. Сомневайся. Даже общепризнанные истины должны вызывать сомнение.

4. Старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть математическая формула, графическая модель (схема, диаграмма), словесная модель, репродукция и т.д.

6. Задавай как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос

может радикально изменить содержание ответа.

7. Не удовлетворяйся первым решением, которое придет тебе в голову. Поищи другие. Найди в обоих решениях слабые места, сравни их друг с другом, выбери оптимальное.

8. Перед принятием окончательного решения поговори с кем-нибудь о своих проблемах. Всегда стоит послушать, что говорят другие. Они нередко видят то, что может ускользнуть от твоих глаз.

9. Не пренебрегай своими чувствами. Нельзя преуменьшать значение чувств, переживаний и интуиции. Как правило, они не обманывают.

10. Помни: каждый человек смотрит на жизнь и возникающие проблемы со своей, особенной точки зрения.

Для принятия качественных управленческих решений необходимо соблюдение определенной технологии их разработки.

Тестовые задания для проверки знаний

Укажите правильный ответ.

1. Фактор, влияющий на качество управленческого решения, заключающийся в том, что в процессе принятия решений ЛПР должно ориентироваться на поставленные цели организации:

- а) целевая ориентация управленческого решения;
- б) обоснованность принимаемого решения;
- в) своевременность принимаемого решения;
- г) адресность.

2. Фактор, влияющий на качество управленческого решения, заключающийся в четком определении исполнителей принятого решения с указанием конкретных ожидаемых результатов, указание сроков исполнения решений

- а) целевая ориентация управленческого решения;
- б) обоснованность принимаемого решения;
- в) своевременность принимаемого решения;
- г) адресность.

3. Фактор, влияющий на качество управленческого решения, заключающийся в том, что принимаемое решение должно быть результатом изучения ситуации, ее осмысления, размышлений:

- а) целевая ориентация управленческого решения;
- б) обоснованность принимаемого решения;
- в) своевременность принимаемого решения;
- г) адресность.

4. Фактор, влияющий на качество управленческого решения, заключающийся в правильном определении момента принятия и реализации решения:

- а) целевая ориентация управленческого решения;
- б) обоснованность принимаемого решения;

- в) своевременность принимаемого решения;
- г) адресность.

5. Решения, с помощью которых руководство фирмы определяет миссию организации, основные цели и разрабатывает стратегию их достижения:

- а) целеполагающие решения;
- б) организационные решения;
- в) регулирующие решения;
- г) контрольные решения.

6. Решения, определяющие структуру организации: производственную и управленческую, распределение обязанностей, прав и ответственности между работниками, определение взаимосвязей между ними, установление системы горизонтальных и вертикальных информационных каналов и т.д.:

- а) целеполагающие решения;
- б) организационные решения;
- в) регулирующие решения;
- г) контрольные решения.

7. Решения, с помощью которых вырабатываются конкретные решения по устранению возникших проблем или по использованию открывающихся возможностей:

- а) целеполагающие решения;
- б) организационные решения;
- в) регулирующие решения;
- г) контрольные решения.

8. Решения по оценке и анализу полученной информации:

- а) целеполагающие решения;
- б) организационные решения;
- в) регулирующие решения;
- г) контрольные решения.

9. Решения по определению состава показателей, по которым можно судить о степени успешности деятельности работы организации:

- а) учетные решения;
- б) организационные решения;
- в) мотивационные решения;
- г) контрольные решения.

10. Решения в отношении стимулов, которые следует применять к работникам организации:

- а) учетные решения;
- б) организационные решения;
- в) мотивационные решения;
- г) контрольные решения.

11. К хорошо структурированным решениям относят:

- а) запрограммированные решения;
- б) решения, которые невозможно заранее представить в виде конкретной последовательности шагов;

- в) принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;
- г) принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска).

12. К слабоструктурированным решениям относят:

- а) запрограммированные решения;
- б) решения, которые невозможно заранее представить в виде конкретной последовательности шагов;
- в) принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации;
- г) принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска).

13. Решения, принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации:

- а) детерминированные;
- б) вероятностные;
- в) маловероятностные;
- г) неопределенные.

14. Решения, принимаемые в условиях риска:

- а) детерминированные;
- б) вероятностные;
- в) маловероятностные;
- г) неопределенные.

15. Решения, принимаемые в условиях полного отсутствия необходимой информации по проблеме:

- а) детерминированные;
- б) вероятностные;
- в) маловероятностные;
- г) неопределенные.

16. Решения, принятые на основе ощущения того, что оно правильное:

- а) детерминированные;
- б) интуитивные;
- в) основанные на суждении;
- г) рациональные.

17. Решения, принятые с использованием знаний и опыта:

- а) детерминированные;
- б) интуитивные;
- в) основанные на суждении;
- г) рациональные.

18. Решения, принятые с использованием инструментов научного менеджмента:

- а) детерминированные;
- б) интуитивные;
- в) основанные на суждении;
- г) рациональные.

19. Решение, которым руководитель отказывает в поддержке предложения:

- а) запрещающее решение;
- б) разрешающее решение;
- в) директивное решение;
- г) конструктивное решение.

20. Решения, разрабатываемые самими руководителями:

- а) запрещающее решение;
- б) разрешающее решение;
- в) директивное решение;
- г) конструктивное решение.

21. Запрещающее решение – это:

- а) решения, разрабатываемые самими руководителями;
- б) решение, которым руководитель отказывает в поддержке предложения;
- в) решения, принятые с использованием инструментов научного менеджмента;
- г) решения, принятые с использованием знаний и опыта.

22. Разрешающее решение – это:

- а) решения, разрабатываемые самими руководителями;
- б) решение, которым руководитель отказывает в поддержке предложения;
- в) решения, принятые с использованием инструментов научного менеджмента;
- г) решения, принятые с использованием знаний и опыта.

23. Директивное решение – это:

- а) решения, разрабатываемые самими руководителями;
- б) решение, которым руководитель отказывает в поддержке предложения;
- в) решения, принятые с использованием инструментов научного менеджмента;
- г) решения, принятые с использованием знаний и опыта.

23. Конструктивное решение – это:

- а) решения, разрабатываемые самими руководителями;
- б) решение, которым руководитель отказывает в поддержке предложения;
- в) решения, принятые с использованием инструментов научного менеджмента;
- г) решения, принятые с использованием знаний и опыта.

Глава 5. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1. Основные теории мотивации потребностей

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG (потребностей существования роста и связей), разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лоулера.

Теория мотивации потребностей Маслоу. Концепция иерархии потребностей Маслоу включает следующие основные идеи и предпосылки мотивации:

- человек постоянно ощущает какие-то потребности;
- человек испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в определенные группы;
- группы потребностей иерархически расположены по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, комплексно взаимодействующих между собой;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в основном удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В книге «К психологии Бытия» Маслоу позже добавил список высших потребностей, которые он обозначил как потребности роста (бытийные

ценности). Однако Маслоу отмечает, что они плохо поддаются описанию, так как все они взаимосвязаны и не могут быть полностью отделены друг от друга, поэтому, определяя одну из них, необходимо обращаться к другой. В список бытийных ценностей, по Маслоу, входят: цельность, совершенство, завершенность, справедливость, жизненность, богатство проявлений, простота, красота, добро, индивидуальное своеобразие, истинность, непринужденность, склонность к игре, честность, самодостаточность. По мнению Маслоу, бытийные ценности часто являются мощным мотивом человеческой деятельности и входят в структуру личностного роста.

Теория ERG Альдерфера. Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер в своей теории исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Но считает, что существует три группы потребностей:

- 1) потребности существования,
- 2) потребности связи,
- 3) потребности роста.

Группы потребностей в данной теории достаточно четко соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают две группы потребностей пирамиды Маслоу – потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи явно корреспондирует группой потребностей принадлежности и причастности.

Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию, и т.п. Эти три группы потребностей, также как и в концепции Маслоу, иерархичны. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие: если Маслоу считает, что происходит движение от потребности к потребности в основном снизу вверх – от низших потребностей к высшим, то, по Альдерферу, движение

происходит в обе стороны – вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если неудовлетворена потребность более высокого уровня; при этом в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным и каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании человека. Теория потребностей Альдерфера относительно «молода» и не имеет достаточного эмпирического подтверждения ее правильности. Однако знание этой теории полезно для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда определяет мотивацию человека к деятельности и связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. По мнению Мак-Клелланда, потребности низших уровней (витальные) в современном мире, как правило, уже удовлетворены, поэтому следует уделять внимание удовлетворению высших потребностей человека. Эти потребности, если они достаточно четко проявляются у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше. Человек с высоким уровнем потребности достижения предпочитает самостоятельно ставить перед собой цель и обычно выбирает умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего он может достичь и что он может сделать. Таким людям нравится принимать решения и отвечать за них, они одержимы теми задачами, которые решают, и берут на себя персональную ответственность.

На основе проведенных исследований Мак-Клелланд пришел к выводу, что данная потребность может характеризовать не только отдельных людей, но и отдельные общества. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют развитую экономику. Наоборот, в обществах, характеризующихся слабой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, получить одобрение и поддержку окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важен тот факт, что они нужны кому-то.

Потребность властвовать так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия других, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за их действия и поведение. Потребность властвовать имеет два полюса: во-первых, стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех, во-вторых, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Потребности достижения, соучастия и властвования в теории Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как концепции Маслоу и теории Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Например, если индивид находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была у него выражена относительно слабо. К негативному, с точки зрения выполнения менеджером своей работы, влиянию также может приводить комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначных выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три названные потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе моти-

вации и поведения человека и выработке методов управления процессом формирования и удовлетворения потребностей.

Теория двух факторов Герцберга заключается в том, что все потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению условий жизнедеятельности (работой, местом жительства и пр.). Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высшего уровня, описанным Маслоу и Мак-Клелландом, активно воздействуют на поведение человека.

Теория ожиданий Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого, «...работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения (ценностью для каждого человека является только его, т.е. индивидуальная, ценность – похвала, работа, которая нравится, положение в обществе, удовлетворение потребности в самовыражении), если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Модель Портера-Лоулера. Лейман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты деятельности зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в этой теории устанавливается соответствие между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Таким образом, результативный труд дает удовлетворение. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности, значит, высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Гедоническая мотивационная теория полагает, что человек стремится к максимизации удовольствия, наслаждения и минимизации неудовольствия, дискомфорта, боли, страдания. Одним из разработчиков этой теории является американский психолог П. Юнг. Он считает, что удовольствие выступает главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения работников. В теории Юнга поведение детерминирует следующая за поведением эмоция. Если эта эмоция будет позитивной, действие повторяется, если – негативной, застопоривается. Сторонники гедонической теории считают, что эмоциональные ощущения воспринимаются как удовольствие лишь до определенного уровня. Затем наступает пресыщение и это же ощущение воспринимается как неудовольствие.

В последнее время гедоническую теорию называют «двухразмерной» в связи с выделением двух существенных факторов: уровня стимуляции; гедонического тона, который имеет отношение к субъективному удовольствию.

Психоаналитическая мотивационная теория создана и разработана австрийским психиатром Зигмундом Фрейдом. Она представляет собой пример психодинамического подхода к изучению поведения человека. Теория Фрейда основана на признании существования определенных психологических сил, которые формируют поведение человека и не всегда им осознаются. Это можно интерпретировать как ответную реакцию на действия различных стимулов. Фрейд утверждал, что движущими силами человеческого поведения являются инстинкты:

- Эроса – инстинкта жизни;
- Танатоса – инстинкта агрессии, разрушения, смерти.

Инстинкт, по Фрейду, имеет четыре основных параметра – источник, цель, объект и стимул.

Психоаналитическая теория рассматривает человека как единство трех структурных компонентов:

- «Эго» (Я) – сознание себя, личная определенность;
- «Ид» (Оно) – резервуар инстинктов и импульсов;
- «Суперэго» – моральные аспекты поведения человека, окружающие личность – бессознательное.

Теория драйвов (влечения) считается разновидностью бихевиористской модели S-R, где S – стимул, R – реакция. Создателем мотивационной теории драйвов является американский психолог Карл Халл. Согласно этой теории, личность имеет тенденцию самостоятельно поддерживать

свое внутреннее состояние, любое изменение во внутреннем мире личности ведет к определенной реакции. В первую очередь человек пытается свести на нет любые изменения. Элементами нейтрализации выступают драйвы (влечения). Происходящие вслед за реакцией и усиливающие силы этой реакции новые попытки называются подкреплением. Подкрепленное чем-либо поведение достаточно прочно закрепляется в психике работника. В организациях стран с развитой рыночной экономикой эту систему используют в процессе стимулирования работников на трудовую активность посредством денежного вознаграждения и разного рода поощрений. Однако при этом в психике работника создается настрой на ожидание вознаграждения: если несколько раз подкрепить не слишком производительный труд работника, он привыкает и больше не мыслит труда без дополнительного вознаграждения.

Теория условных рефлексов разработана великим русским ученым И.П. Павловым. Основой его теории является реакция организма на внешние раздражения – условные и безусловные рефлексы, признанные фундаментом мотивации. Особое внимание Павлов уделял условным рефлексам. Стереотип мышления и поведения служит психофизиологической базой установки, представляющей собой центральный компонент мотивационной системы индивида.

Теории «Х» и «Y» МакГрегора. Дуглас МакГрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «Y».

Эти теории создают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека.

Как можно заметить, при различных подходах к вопросу мотивации все авторы сходятся в одном: мотив является причиной, побудителем деятельности человека. В связи с тем, что мотивы у каждого человека индивидуальны, обусловлены особенностями его личности, сложившейся системой ценностных ориентации, социальным окружением, возникающими ситуациями и прочее, то и пути удовлетворения потребностей различны. Мотивационная сфера динамична и зависит от многих обстоятельств. Но некоторые мотивы относительно устойчивы и, подчиняя себе остальные мотивы, становятся как бы стержнем всей сферы.

Различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей объясняются тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства, одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно.

В основе любой деятельности лежит мотив, побуждающий к ней человека, но не всегда деятельность может полностью удовлетворить мотив. В таком случае человек, завершив одну деятельность, обращается к другой. Если деятельность продолжительная, то в ее процессе мотив может изменяться. Так, хорошие карандаши, краски побуждают желание порисовать ими. Однако через некоторое время это занятие может рисовальщику наскучить. Иногда, напротив, при сохранении мотива может изменяться выполняемая деятельность. Например, увлекшись сначала рисованием акварельными красками, человек затем начинает работать маслом. Между развитием мотива и освоением деятельности нередко возникают «рассогласования»: развитие мотивов может опережать формирование деятельности, а может отстать от него, что сказывается на результате деятельности.

Мотивация определяет выбор между различными возможными действиями, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. Короче говоря, мотивация объясняет целенаправленность действия.

Мотивация не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведение. Она складывается из разнородных процессов, осуществляющих регуляцию поведения, прежде всего до выполнения действия и после него. Так, вначале происходит процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. Несмотря на то, что деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, ее не стоит смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из таких компонентов, как умения, навыки, знания. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией объясняется выбор между различными возможными действиями, различными вариантами восприятия и возможными путями мышления, а также интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов.

5.2. KPI и мотивация персонала

Традиционные методы, такие как «классическая» аттестация персонала, уже не отвечают требованиям сегодняшнего дня. Чтобы преуспеть в мире современного бизнеса, предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование.

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5 % сотрудников всегда работают хорошо, столько же 5-7 % сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88 % всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения.

Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов.

Мотивация – это:

- процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих;
- процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании;
- создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения.

граждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет ключевой индикатор выполнения (KPI). Для его обозначения в России иногда также используют термин ключевой показатель эффективности (КПЭ).

В настоящее время многие используют термин KPI для обозначения показателей, применяемых для оценки сотрудников и отдельных процессов.

На рис. 9 показано соотношение KPI, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов, место показателей KPI в структуре бизнес – процессов с применением управления по целям, то есть с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей. Из рисунка вы видите, что для определения KPI сначала необходимо определить цель.

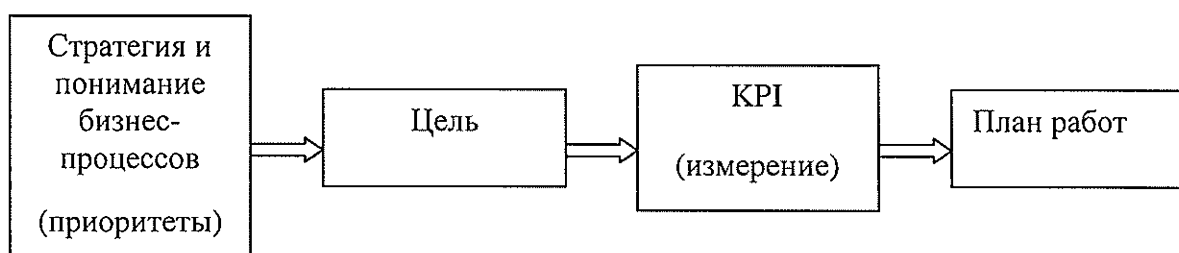


Рис. 9. Место системы KPI в структуре бизнес-процессов

Упрощение этой системы до простого подбора показателей может привести к серьезным негативным последствиям.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством.

Всеобщее руководство качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы

Бразилия) концепции KPI и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи.

Вообще идеи определения моделей KPI используют очень многие управленческие концепции:

- концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Orgnizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и другие.

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему KPI, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

Самой популярной из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях.

Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему, сложно, так как она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллек-

туальных карт», которую придумал Тони Бьюзен. Но вследствие удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

Слово «scorecard», как правило, связывают с игрой в гольф. У человека, играющего в любую игру, имеется небольшая карточка (card), на которой отражаются достигнутые им в ходе игры результаты – очки, пункты, баллы (score). Есть основания утверждать, что большинство менеджеров мечтают о том, чтобы иметь под рукой аналогичную небольшую «карту», на которой отражены ключевые показатели деятельности их компании (или какого-либо структурного подразделения).

По Каплану и Нортону, эта «карта» должна быть «balanced» – сбалансированной. Это значит, что она должна включать как финансовые, так и нефинансовые показатели (клиентские, процессные и определяющие удовлетворенность и квалификацию персонала). Именно так можно трактовать понятие «сбалансированность».

Русскоязычный термин «сбалансированная система показателей» можно считать устоявшимся, хотя он и не отражает досконально сути данной управленческой системы.

Логика Balanced Scorecard предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от целей, стоящих перед компанией. Следовательно, сердцевину системы Balanced Scorecard составляют не показатели, а цели.

Кроме того, система BSC, как правило, включает также мероприятия, необходимые для достижения целей. Поскольку данная система задумывалась авторами как инструмент реализации бизнес-стратегии, то более-менее адекватным вариантом перевода термина на русский язык можно считать следующий: «сбалансированная система стратегических факторов успеха».

5.3. Характеристики эффективных KPI

Система KPI эффективна, поскольку для нее характерно следующее.

Адресная принадлежность. Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (т.е. находится в зоне его ответственности).

Достижимость. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70-80 %.

Открытость к действиям. Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

Ограниченность. Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

Легкость восприятия. Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

Сбалансированность и взаимосвязанность. КРІ должны быть сбалансированы и поддерживать друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

Инициирование изменений. Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

Простота измерения. Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая КРІ с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

Релевантность. Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

Сопоставимость. Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных си-

туациях. Например, нельзя сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI – отношение среднесуточной выручки к количеству чеков за день), для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

Разумность. Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. На первый взгляд принцип банален, но он является основополагающим.

Например, рассмотрим KPI, рассчитываемый как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли. Формально, как ни странно, такой показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показывает динамику и т.д.

5.4. Мотивация персонала на базе KPI

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями.

Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Нанимая сотрудника, мы нанимаем всего человека целиком. Нельзя нанять только «рабочие руки»; вместе с руками мы получаем и их владельца. На самом деле нигде так полно не проявляются все стороны личности человека, как в его отношении к работе.

Итак, нанять на работу можно только всего человека целиком, а не какую-то его часть. Именно поэтому улучшение эффективности его работы открывает гигантские возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Пять аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала:

1. 100 %-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрицах КРІ». В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производственный контракт». Такое название таблицы получили потому, что осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений).

Многие компании применяют комплексную оценку с использованием различных инструментов в «Матрице КРІ». В этой же таблице для сотрудника приводится расстановка приоритетов между этими инструментами, так как они не сопоставимы между собой. Эта попытка сопоставления во многом влечет за собой непонимание инструментов Целевого управления.

Но в одной «Матрице КРІ» нельзя использовать цели, КРІ для оценки их достижения и задачи, необходимые для их достижения.

Не следует ранжировать и сопоставлять разные категории (понятия) в одной форме, которые необходимо оценивать отдельно в специальных формах, таких как «Матрица КРІ», План работ и Форма обратной связи, и сводить в общую итоговую Отчетную форму КПЭ.

Оценка обратной связи происходит с обязательным приведением фактов производственного поведения.

Обратная связь – это конструктивное предоставление сотруднику информации о том, какие его действия способствовали успешному выполнению стандартов профессиональной компетенции, а какие – препятствовали.

Обратную связь надо давать так, чтобы она была правильно воспринята сотрудником, мотивировала его на лучшее выполнение работы. Очень

важно руководителю понимать, что неправильно предоставленная обратная связь может давать противоположный эффект: действовать разрушительно, демотивировать сотрудника.

Давая обратную связь, разделите профессиональные и личностные качества, обсуждайте не личность сотрудника, а его рабочее поведение.

Правила обратной связи.

1. Обратная связь должна быть конкретной. Говорите о конкретных поступках и действиях сотрудника, о его рабочих ситуациях, о том, что произошло в действительности.

Избегайте необоснованных обобщений и прогнозов.

2. Она должна быть объективной. Избегайте субъективизма, говорите только о свершившихся фактах и результатах в специальных формах для комментариев. Указывайте на последствия, к которым привели действия сотрудника в каждом конкретном случае.

3. Она должна быть взвешенной. Давая обратную связь, соблюдайте баланс положительных и отрицательных примеров. Замечания должны быть представлены в приоритетном порядке от более существенных к менее существенным.

4. Она должна быть понятной. Говорите так, чтобы сотрудник понял, о каких ситуациях и примерах его рабочего поведения вы говорите и как их оцениваете.

5. Она должна согласовываться с точкой зрения сотрудника и его возможностями. Выслушайте мнение сотрудника. В этом случае сотруднику проще будет принять и использовать обратную связь.

6. Она должна быть ориентированной на развитие и содержать план действий.

Договоритесь о том, что необходимо изменить сотруднику, и предложите несколько вариантов изменения его поведения.

Если для определения премии вы используете дополнительные инструменты:

- процент выполнения плана работ (задач);
- процент выполнения плана работ (ключевых задач или проектных задач-вех);

процент по результатам оценки «обратная связь», тогда вы можете в зависимости от специфики должности использовать дифференцированное соотношение этих четырех инструментов.

Наличие в премировании этих четырех инструментов обусловлено трудностью определения КРІ для творческих должностей и потребностей в

оценке не только результатов, но и мероприятий, запланированных для их достижения, и оценки выполнения должностных инструкций и производственного поведения в целом. Оценка результативности дает точное определение результатов, но в погоне за результатом человек может забыть о не менее важных аспектах своей работы. Дополнительные инструменты позволяют оценить сотрудника со всех необходимых сторон для построения дополнительного вознаграждения.

Кроме того, динамичный характер современного бизнеса, определяющий частые организационные изменения, разнообразие решаемых задач и участие персонала в самых различных проектах, приводит к необходимости постоянного вовлечения в процессы оценки сотрудников все новых участников.

Премии варьируются в зависимости от категорий сотрудников. Основываясь на категориях, можно создать универсальную модель использования возможных инструментов в системе премирования и их соотношение.

В течение года вы можете проводить предварительную оценку результатов, что позволяет непрерывно контролировать эффективность работы и анализировать степень достижения целей. Сроки проведения таких оценок могут быть установлены в вашей автоматизированной системе на этапе постановки целей. В процессе предварительной оценки можно удалять утратившие актуальность задачи и корректировать ранее согласованные цели, если этого требует текущая ситуация. Этот процесс называется – актуализация системы.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании.

Так, например, годовое премирование будет эффективно и своевременно лишь для топ-менеджеров, которые связаны контрактами и итоговыми результатами компании.

Годовое и полугодовое премирование применяется, если вы не смогли договориться с персоналом о снижении соотношения окладной и переменных частей в пользу переменной.

Для избежания недостатков долгосрочного премирования (год и полгода), компания обязана создать механизмы ежемесячной отчетности по выполнению индивидуальных показателей. Некоторые компании считают годовой коэффициент результативности как среднеарифметическое значение за весь год. Это делается для того, чтобы сотрудники понимали, что влияние на оценку и премию оказывают результаты каждого месяца.

Полугодовое и ежеквартальное премирование мы рекомендуем применять для мотивации руководителей отделов, менеджеров среднего звена и сотрудников обслуживающих подразделений. Величина переменной части денежного вознаграждения должна составлять не менее 30% от оклада.

По данным исследований, проводившихся в России, размер премии (переменной части компенсационного пакета) на базе KPI должен составлять не менее 25-30 % от постоянной части компенсационного пакета, иначе премия по результатам выполнения KPI теряет свою стимулирующую силу.

Ежемесячная выплата премии рекомендуется сотрудникам продающих подразделений, службы маркетинга и логистики, а также сотрудникам, чья работа напрямую завязана на результат работы компании. Любая другая периодичность выплат для таких сотрудников будет несвоевременна и непривлекательна. В процентном отношении их вознаграждение должно состоять на 30% из оклада и на 70% из переменной части – премии.

5.5. Особенности систем мотивации персонала в России

Как показывает практика, в России в настоящее время в ряде компаний вообще не предусмотрена выплата каких-либо бонусов и премий сотрудникам обслуживающих подразделений. Экономистам, бухгалтерам, финансовым специалистам, IT-специалистам, а также менеджерам по персоналу, как правило, выплачивается только фиксированный оклад.

Руководство компаний обычно считает, что деятельность сотрудников названных подразделений на финансовый результат никак не влияет, денег в компанию не приносит, и поэтому их премирование не оправдано. За что премировать? За выполнение должностных обязанностей? Но они и так получают зарплату. Конечно, сказать, что их не премируют вообще, нельзя. Есть так называемая премия по итогам года, когда практически все сотрудники получают какой-то бонус. Такая премия носит название «тринадцатая зарплата».

Но ведь премии и бонусы платятся за определенные достижения, дополнительную работу и за полученный результат. А к чему в данном случае привязан размер выплат, никто объяснить не может.

Премия такого рода может только повлиять на решение работника не покидать рабочее место или работать более эффективно в конце года. Од-

нако на результативность сотрудника в течение всего года – вряд ли. А ведь каждый руководитель компании хочет, чтобы его сотрудники работали эффективно и результативно всегда, а не только в конце года.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе ключевых показателей эффективности – KPI.

Вознаграждение за способности, оценка каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

5.6. Экономический эффект от применения KPI

Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Основные результаты российских компаний следующие:

- увеличение выручки более чем на 10 % за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5 % оттока дает до 15 % прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10-20 %;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;

- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Из доступных руководителям инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации и вести ее в новом направлении, КРІ, возможно, самые эффективные.

Именно поэтому руководителям следует обращаться с ними осторожно и уважительно.

Будучи мощным инструментом, для внедрения изменений, КРІ могут стимулировать беспрецедентные усовершенствования или, наоборот, ввергнуть организацию в хаос. Если КРІ недостаточно точно трансформируют стратегию и цели компании в конкретные ежедневные действия, организация будет постоянно спотыкаться. Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и все будут разочарованы, поскольку прилагаемые усилия не приведут к желаемым результатам.

Тестовые задания для проверки знаний

Укажите правильный ответ.

1. Теория мотивации, включающая в себя следующие основные идеи и предпосылки: человек постоянно ощущает какие-то потребности; человек испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в определенные группы:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

2. Теория мотивации, выделяющая три группы потребностей: потребности существования, потребности связи, потребности роста:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

3. Теория мотивации, определяющая мотивацию человека к деятельности и связанная с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

4. Теория мотивации, заключающаяся в том, что все потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

5. Теория мотивации, базирующаяся на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

6. Теория мотивации, в которой фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

7. Теория мотивации, согласно которой полагается, что человек стремится к максимизации удовольствия, наслаждения и минимизации неудовольствия, дискомфорта, боли, страдания:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

8. Теория мотивации, основанная на признании существования определенных психологических сил, которые формируют поведение человека и не всегда им осознаются:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

9. Теория мотивации, согласно которой личность имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние, любое изменение во внутреннем мире личности ведет к определенной реакции:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теории «Х» и «Y» МакГрегора;
- в) теория условных рефлексов;
- г) теория драйвов (влечения).

10. Теория мотивации, согласно которой реакция организма на внешние раздражения – условные и безусловные рефлексы, признанные фундаментом мотивации:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

11. Теория мотивации, согласно которой различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей объясняются тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства, одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно:

- а) теория ожиданий Врума;
- б) теория Портера-Лоулера;
- в) гедоническая мотивационная теория;
- г) психоаналитическая мотивационная теория.

12. Теория мотивации, согласно которой группы потребностей иерархически расположены по отношению друг к другу; потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей; если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая неудовлетворенная потребность:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

13. Теория мотивации, согласно которой потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня:

- а) теория мотивации потребностей Маслоу;
- б) теория ERG Альдерфера;
- в) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- г) теория двух факторов Герцберга.

14. Русский ученый И.П. Павлов разработал:

- а) теорию ожиданий Врума;
- б) теории «Х» и «Y» Макгрегора;
- в) теорию условных рефлексов;
- г) теорию драйвов (влечения).

15. Зигмунд Фрейд разработал:

- а) теорию ожиданий Врума;
- б) теорию Портера-Лоулера;
- в) гедоническую мотивационную теория;
- г) психоаналитическую мотивационную теорию.

Глава 6. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

6.1. Сущность, виды, причины конфликтов

Существенная причина конфликтов – это иерархическая структура существующих мотиваций человека, которые порождают латентные противоречия, вскрывающиеся в конфликтных ситуациях. Как уже отмечалось, у успешного руководителя в структуре мотиваций обычно достижение цели и самоутверждение, которые потенциально конфликтогенны, и в ситуации фрустрации этих потребностей лидер обычно проявляет характеристики конфликтного поведения.

На неизбежность выбора в конфликтной ситуации указывал К. Левин, давший одно из наиболее распространенных определений, согласно которому конфликт – это ситуация, где на индивида действуют одновременно противоположно направленные, но приблизительно равные силы. Он выделял три типа конфликтных ситуаций в зависимости от содержания выбора: первый тип конфликтов – «буриданов осел» – основан на выборе из двух приблизительно одинаковых по субъективной значимости положительных ситуаций; второй тип – «из двух зол меньшее» – выбор между равно значимыми отрицательными ситуациями. И, наконец, третий, возможно, наиболее распространенный тип конфликта – на основе амбивалентного, противоречивого по своей сущности отношения к ситуации (конфликт по типу «и хочется, и колется»). Причем эти типы универсальны, т.к. характерны и для межличностных, и для групповых конфликтов. Итак, общепризнанными признаками конфликтов являются:

- Вскрывающиеся противоречия либо в мотивационной структуре отдельного человека, либо в системе интересов социальной группы.
- Необходимость осуществления выбора и соответствующего отказа от альтернативной возможности.

Акцент на существующих противоречиях поставлен в одном из современных определений конфликта, данного в работе Е.С. Романовой, Л.Р. Гребенникова, согласно которому конфликт – это интрапсихическая или интерпсихическая презентация назревшего противоречия, которое предельно обострено и требует своего разрешения в конкретных действиях.

Ко всему сказанному необходимо добавить еще один, третий признак конфликта (который до настоящего времени остается в тени и поэтому практически не изучен), связанный с тем, что любая конфликтная ситуация

характеризуется неопределенностью и непредсказуемостью своего исхода. До разрешения ситуации заранее невозможно точно предсказать, чем же завершится данный конфликт. Видимо, эта неопределенность и непредсказуемость исхода конфликта – даже более существенные причины конфликтофобий. Любой конфликт всегда является разрывом субъектной непрерывности или целостности социальной жизни группы, после которого может быть несколько вариантов дальнейшего развития, некоторые пути могут быть прогрессивные, а иные – нет. Другими словами, любой острый конфликт – это период бифуркации, который в момент своего развития может привести к совершенно неожиданному повороту событий. Эти неопределенность и неизвестность порождают интенсивное эмоциональное переживание.

Исходя из этого, необходимо указать еще один, четвертый признак конфликта, связанный с обязательным эмоциональным напряжением, сопровождающим практически все конфликтные ситуации. Как правило, эмоции, развивающиеся в конфликте, имеют отрицательную окраску: обида, раздражение, злость, тревога, страх, приводящие к активному и пассивно-оборонительному поведению, что зачастую сопровождается значительными физиологическими и психическими изменениями человека, участвующего в конфликте.

Конфликт – это системный процесс, проявляющий и вскрывающий уже заложенные ранее противоречия, который прерывает сложившиеся межличностные отношения и связи, а также нарушает и искажает личностные оценки и ценности, имеющий своим результатом изменение поведения и развитие участников конфликта.

В конфликтах следует различать как отрицательные, контрпродуктивные моменты, так и положительные – продуктивные.

Отрицательным является то, что конфликт нарушает нормальное функционирование организации, приводит к разнoboю в работе ее членов, отравляет атмосферу в трудовом коллективе.

Положительным моментом служит то, что конфликты порой помогают выявить и устранить серьезные недостатки в работе организации, вскрыть внутренние противоречия и разрядить обстановку в коллективе, преодолеть рутину и косность. Известно, что новое обычно пробивает себе дорогу далеко не мирными средствами, конфликты помогают прогрессу. Такие конфликты не только не вредны, они являются неременным условием развития.

Роль и задача менеджера заключаются в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контрпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Для управления конфликтами необходимо, прежде всего, разобраться в источниках их возникновения. Такими источниками могут быть:

- 1) разное понимание членами коллектива (группами) миссии, целей и задач организации;
- 2) различная ценностная ориентация членов коллектива (например, для одних на первом плане материальные факторы, для других – моральные);
- 3) борьба за ограниченные внутренние и внешние ресурсы (ограниченность ресурсов связана не столько с тем, что их мало, сколько с тем, что за них нужно платить; при этом возникают споры о наиболее рациональном распределении ресурсов);
- 4) личные качества руководителя и подчиненных (например, их психологическая несовместимость);
- 5) различия в происхождении (расе, национальности, социальном положении), возрасте, жизненном опыте, образовании членов коллектива;
- 6) различия в личных качествах, стиле, манере поведения членов коллектива;
- 7) плохие коммуникации или нарушение коммуникаций в организации;
- 8) дублирование решаемых членами коллектива (группами) задач, приводящее к неразберихе и недоразумениям;
- 9) дублирование полномочий и компетенции руководителей и подчиненных.

Методы разрешения конфликтов в значительной мере определяются видом конфликта и ожидаемыми последствиями от него.

По виду конфликты бывают разными.

1. Конфликты между группами:

- из-за ведущей роли, привилегированного положения в организации (например, типичен конфликт между администрацией и профсоюзом);
- между формальными и неформальными группами – из-за влияния на членов коллектива;
- между линейными и функциональными органами управления – из-за властных полномочий;

- между подразделениями, стоящими на одном уровне управления – из-за благосклонности руководства;

- между подразделениями, стоящими на разных уровнях управления – из-за делегирования полномочий;

- между подразделениями, связанными технологическими цепочками, производственными циклами – из-за нарушений ритма производства.

2. Конфликты между членами коллектива по причине:

- столкновений интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных);

- борьбы за использование ресурсов и других возможностей;

- столкновения идей и воззрений;

- противопоставления позиций: новаторы – консерваторы, оптимисты – пессимисты;

- взаимного непонимания: старшее поколение – молодежь; разный уровень образования, культуры; различные интересы, степень материального благополучия;

- столкновения характеров людей, их жизненных укладов.

3. Конфликты между личностью и коллективом по причине:

- столкновения интересов;

- стремления личности выделиться (даже если это выделение оправдано выдающимися качествами личности);

- стремления личности занять особое положение в коллективе;

- резких внутренних и внешних отличий личности от других членов коллектива (начиная с интеллекта и кончая одеждой);

- противоречий между личностью-руководителем и коллективом.

4. Внутрличностные конфликты по причине:

- физических, умственных и эмоциональных перегрузок;

- противоречивых требований руководителей;

- собственной некомпетентности;

- несправедливости и непонимания руководителей;

- невнимания и непонимания коллег;

- крушения идеалов;

- несоответствия потребностей и возможностей (например, из-за непомерных притязаний);

- семейных неурядиц и других жизненных трудностей;

- обмана окружающих и самообмана;

- неудавшейся любви и дружбы;

- неоправдавшихся надежд;
- собственного плохого характера;
- болезни.

6.2. Последствия конфликтов и методы их предотвращения

Менеджер должен уметь просчитывать возможные последствия конфликтов. Они могут быть как контрпродуктивными (негативными, вредными для организации), так и продуктивными (положительными, полезными).

К негативным последствиям конфликтов следует отнести следующие:

- возникновение у сторон конфликта антагонизма и враждебности;
- нежелание продолжать сотрудничество;
- выявление новых скрытых противоречий и нерешенных проблем;
- еще большее, чем до конфликта, убеждение в своей правоте и расхождение во взглядах;
- создание из конфликтующей стороны «образа врага»;
- появление азарта стычки, агрессивности и других низменных инстинктов;
- напрасная трата времени и сил;
- разочарование в надеждах на примирение;
- отрицательные эмоции.

Позитивными последствиями конфликтов могут быть:

- примирение сторон;
- снятие взаимных подозрений, вопросов и недоумений;
- более широкий и глубокий взгляд на проблему;
- большая информированность;
- лучшее взаимопонимание;
- появление желания сотрудничества;
- снятие антагонизма, агрессивности и напряженности;
- сближение позиций;
- появление навыка коллегиальной выработки решений;
- разрешение проблемы;
- полезные выводы для участников;
- воспитание терпимости и умения стать на чужую точку зрения;
- консолидация в рамках всей организации;

– положительные эмоции.

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

Административные средства:

1) четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила: «Закон для всех одинаков»;

2) обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;

3) наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;

4) гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;

5) доступность руководителей персоналу;

6) своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критику подчиненных.

Организационные средства:

1) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

2) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3) организационная культура – единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально-психологические средства:

1) принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;

2) работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;

3) материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

4) наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

5) обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Воспитательные средства:

1) проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов в коллективе организации;

- 2) меры по поднятию авторитета руководителей;
- 3) борьба с формализмом в руководстве организацией;
- 4) культивирование правдивости и честности как принципов управления;
- 5) заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;
- 6) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;
- 7) привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;
- 8) налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными.

Управление конфликтом может осуществляться следующими методами:

1. **«Закрытие вопроса».** Этот метод предполагает заинтересованное и доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта. Данный метод применим в тех случаях, когда возможно достаточно убедительное установление объективной истины сторонами (при наличии сильных аргументов, в научном споре, арбитражном процессе и т. п.).

2. **Силовое давление.** Это метод принуждения: административного, экономического, морального. Он требует, чтобы руководитель обладал мощной властью, либо непререкаемым авторитетом. Этот метод оправдывает себя в тех случаях, когда для глубокого изучения проблемы нет времени (при чрезвычайных обстоятельствах, кризисных ситуациях и т. п.). При этом следует иметь в виду, что, как правило, силовое давление лишь приглушает конфликт, загоняет его вглубь и при малейшей возможности он может проявиться с удвоенной силой.

3. **Сглаживание противоречий.** Этот метод обычно предполагает участие посредника, задачей которого является преуменьшение разногласий, общее «успокоение», нахождение точек соприкосновения и т. д. Метод хорош, когда атмосфера конфликта не накалена, отсутствует агрессивность, нет антагонизма. Результативность данного метода во многом определяется личными качествами посредника, а также его квалификацией и подготовленностью к решению задачи.

4. **«Движение навстречу».** Это путь компромисса взаимных уступок, торга, отказа от части требований в обмен на уступчивость другой кон-

фликтующей стороны. Компромисс содержит серьезное внутреннее противоречие: с одной стороны, удастся сгладить конфликт, с другой – остаются неустраняемыми его причины. Поэтому компромисс часто рассматривают как временную, тактическую меру. Кроме того, компромисс не работает там, где существует объективная истина, по поводу которой договориться невозможно.

5. *«Уход от конфликта»*. Часто этот метод оказывается наиболее действенным. Здесь следует руководствоваться упомянутой выше рекомендацией Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора – избежать его». Дело в том, что, вступая в спор в ходе конфликта, стороны обычно прилагают все силы не для его разрешения, а для изобретения все новых и новых аргументов в свою пользу. Таким образом противостояние нарастает. Появляется заколдованный круг стремясь быстро решить спор в свою пользу, стороны затягивают и усугубляют конфликт. Что касается знаменитой фразы об истине, которая «рождается в споре», то здесь, очевидно, имеется в виду научный спор, который ведется в «стерильных» условиях по строгим правилам.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

- анализ причин (источников) конфликта;
- установление типа конфликта;
- выбор средств для разрешения конфликта;
- выбор методов разрешения конфликта;
- работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
- анализ последствий конфликта;
- принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

Психологические тесты

ТЕСТ 1

на способность избегать конфликтов

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) не станете вмешиваться в ссору;
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;
- в) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
- а) нет;
 - б) да, но в зависимости от личного отношения к нему;
 - в) за ошибки критикуете всегда.
3. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
- а) если другие вас поддержат, то да;
 - б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
 - в) побоитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, как вы себя поведете?
- а) считая, что и вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но про себя;
 - в) открыто высказываете свое негодование.
6. Рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?
- а) выскажетесь о положительных и отрицательных сторонах предложения;
 - б) выделите его положительные стороны и дадите возможность коллеге продолжить работу;
 - в) станете критиковать за ошибки.
7. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы отреагируете?
- а) ничего не скажете;
 - б) сделаете им замечание;
 - в) отчитаете.
8. В ресторане вы заметили, что официант обсчитал вас. Что вы предпримите?
- а) не дадите чаевых;
 - б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала.
9. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли вас это?
- а) да, хотя вы думаете, что ваше высказывание мало что изменит;
 - б) находите способ пожаловаться на него;
 - в) вымещаете недовольство на младшем персонале.
10. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?
- а) нет;
 - б) разумеется, признаете;
 - в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) – 4 балла;
- б) – 2 балла;
- в) – 0 баллов.

30 – 40 баллов. Вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Если вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать, тем самым вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

15 – 29 баллов. О вас говорят, что вы – конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные отношения. За это вас уважают.

14 и менее баллов. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правы.

ТЕСТ 2 на конфликтность

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а – не принимаете участия;
- б – кратко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой;
- в – активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?

- а – нет;
- б – только если имеете для этого веские основания;
- в – критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а – только если это люди необидчивые;
- б – лишь по принципиальным вопросам;
- в – споры – ваша стихия.

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то полезет в обход?

- а – возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже;
- б – делаете замечание;
- в – проходите вперед и начинаете наблюдать за порядком.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а – не будете поднимать бучу из-за пустяков;
- б – молча возьмете солонку;
- в – не удержитесь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажетесь от еды.

6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу, как вы поступите?

- а – с возмущением посмотрите на обидчика;
- б – сухо сделаете замечание;

в – выскажете, не стесняясь в выражениях.

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась, что вы сделаете?

а – промолчите;

б – ограничитесь коротким тактичным комментарием;

в – устроите скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

а – постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б – не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в – проигрыш надолго испортит настроение.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

а – 4 балла;

б – 2 балла;

в – 0 баллов.

22 – 32 балла. Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже», никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, и если обстоятельства сложились так, чтобы вы высказали свое мнение, сообщите его, невзирая на лица.

12 – 20 баллов. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 баллов. Споры и конфликты – это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами – на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

Тестовые задания для проверки знаний

Укажите правильный ответ.

1. Положительными сторонами конфликта являются:

а) вскрытие внутренних противоречий;

б) нарушение нормального функционирования организации;

в) разноречивость в работе членов организации;

г) разрядка обстановки в коллективе.

2. Отрицательными сторонами конфликта являются:

а) вскрытие внутренних противоречий;

б) нарушение нормального функционирования организации;

- в) разнотой в работе членов организации;
- г) разрядка обстановки в коллективе.

3. Причины внутриличностных конфликтов:

- а) привилегированное положение организации;
- б) столкновений интересов отдельных личностей;
- в) стремления личности занять особое положение в коллективе;
- г) крушения идеалов отдельной личности.

4. Причины конфликтов между группами:

- а) привилегированное положение организации;
- б) столкновений интересов отдельных личностей;
- в) стремления личности занять особое положение в коллективе;
- г) крушения идеалов отдельной личности.

5. Причины конфликтов между личностью и коллективом:

- а) привилегированное положение организации;
- б) столкновений интересов отдельных личностей;
- в) стремления личности занять особое положение в коллективе;
- г) крушения идеалов отдельной личности.

6. Причины конфликтов между членами коллектива:

- а) привилегированное положение организации;
- б) столкновений интересов отдельных личностей;
- в) стремления личности занять особое положение в коллективе;
- г) крушения идеалов отдельной личности.

7. Причины внутриличностных конфликтов:

- а) связанность технологическими цепочками, производственными циклами;
- б) борьба за использование ресурсов и других возможностей;
- в) противоречия между личностью-руководителем и коллективом;
- г) несоответствие потребностей и возможностей личности.

8. Причины конфликтов между группами:

- а) связанность технологическими цепочками, производственными циклами;
- б) борьба за использование ресурсов и других возможностей;
- в) противоречия между личностью-руководителем и коллективом;
- г) несоответствие потребностей и возможностей личности.

9. Причины конфликтов между личностью и коллективом:

- а) связанность технологическими цепочками, производственными циклами;
- б) борьба за использование ресурсов и других возможностей;
- в) противоречия между личностью-руководителем и коллективом;
- г) несоответствие потребностей и возможностей личности.

10. Причины конфликтов между членами коллектива:

- а) связанность технологическими цепочками, производственными циклами;
- б) борьба за использование ресурсов и других возможностей;
- в) противоречия между личностью-руководителем и коллективом;

г) несоответствие потребностей и возможностей личности.

11. Четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования относятся:

- а) административным мерам управления конфликтами;
- б) организационным мерам управления конфликтами;
- в) воспитательным мерам управления конфликтами;
- г) социально-психологическим мерам управления конфликтами.

12. Материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций относятся:

- а) административным мерам управления конфликтами;
- б) организационным мерам управления конфликтами;
- в) воспитательным мерам управления конфликтами;
- г) социально-психологическим мерам управления конфликтами.

13. Культивирование правдивости и честности как принципов управления в коллективе относятся:

- а) административным мерам управления конфликтами;
- б) организационным мерам управления конфликтами;
- в) воспитательным мерам управления конфликтами;
- г) социально-психологическим мерам управления конфликтами.

14. Привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива относятся:

- а) административным мерам управления конфликтами;
- б) организационным мерам управления конфликтами;
- в) воспитательным мерам управления конфликтами;
- г) социально-психологическим мерам управления конфликтами.

15. Доступность руководителей персоналу – это:

- а) административные меры управления конфликтами;
- б) организационные меры управления конфликтами;
- в) воспитательные меры управления конфликтами;
- г) социально-психологические меры управления конфликтами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пособие охватывает рассмотрение исторических аспектов развития науки менеджмента, основных понятий дисциплины.

Особое внимание уделено вопросам, касающимся изучения сущности менеджмента, а также принципам, методам и функциям менеджмента; рассмотрения стилей управления и возможностям совершенствования труда менеджера, привития навыков выработки эффективных управленческих решений; рассмотрены основные теории мотивации работников и изучена мотивационная методика оценки труда на базе KPI; изучены виды и причины возникновения конфликтов; привитие навыков предотвращения конфликтов на предприятии.

Данная работа поможет будущим магистрам применить полученные практические навыки на предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учеб. для сред. проф. образования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2014. – 288 с.
2. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 511 с.
3. *Дорофеев, В. Д.* Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 366с.
4. *Друкер, П.* Эффективное управление / П. Друкер. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288 с.
5. *Маслова, Е. Л.* Теория менеджмента / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К, 2015. – 160 с.
6. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 672 с.
7. *Попова, И. В.* Основы менеджмента : учеб. пособие / И. В. Попова. – Иркутск : Изд-во ИрГСХА, 2014. – 189 с.

8. Тарасенко, В. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. В. Тарасенко, А. Ф. Гузаирова. – Оренбург : Руссервис, 2016. – 132 с.
9. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
10. Чудновская, С. Н. История менеджмента / С. Н. Чудновская. – СПб. : Питер, 2004. – 239 с.

Дополнительная литература

1. Алябина, Е. В. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / Е. В. Алябина ; под ред И. С. Межова. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. – 705 с.
2. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Вузовский учебник, 2014. – 288 с.
3. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 216 с.
4. Витевская, О. В. Основы менеджмента : сборник тестов : метод. пособие / О. В. Витевская. – Самара : Изд-во ПГУТИ, 2014. – 31 с.
5. Витевская, О. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / О. В. Витевская. – Самара : Изд-во ПГУТИ, 2014. – 136 с.
6. Дресвянников, В. А. Менеджмент организации / В. А. Дресвянников. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 137 с.
7. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент / Л. А. Дробышева. – М. : Дашков и К, 2014. – 150 с.
8. Козлов, В. В. Психологическое управление в менеджменте / В. В. Козлов. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 311 с.
9. Козлов, В. В. Психология управления / В. В. Козлов. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 353 с.
10. Кулаков, Ю. Н. Основы менеджмента / Ю. Н. Кулаков. – М. : Московский государственный строительный университет, 2014. – 120 с.
11. Курлыков, О. И. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / О. И. Курлыков. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с.
12. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. / Ж-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб : Питер, 2014. – 720 с.

13. *Позубенкова, Э. И.* Современные проблемы менеджмента : учеб. пособие / Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2015. – 97 с.
14. *Позубенкова, Э. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 200 с.
15. *Приходько, А. Н.* Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания / А. Н. Приходько. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. – 157 с.
16. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
17. *Тебекин, А. В.* Менеджмент : учеб. для вузов / А. В. Тебекин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
18. *Чернопятав А. М.* Теория организации / А. М. Чернопятав, В. В. Попова. – М. : Русайнс, 2015. – 316 с.
19. *Фаррахов, А. Г.* Менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Г. Фаррахов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб : Питер, 2014. – 352 с.
20. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА: ЗАКОНОМЕРНОСТИ, ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ	5
1.1. Сущность управления и менеджмента.....	5
1.2. Закономерности менеджмента	9
1.3. Принципы менеджмента.....	11
1.4. Функции менеджмента	13
1.5. Методы менеджмента	17
1.6. Механизм управления	19
1.7. Особенности становления и развития науки управления в России.....	21
Тестовые задания для проверки знаний	25
Глава 2. ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ	29
2.1. Эволюция менеджмента. Классические школы менеджмента.....	29
2.2. Основополагающие концептуальные подходы в менеджменте	34
2.3. Стили управления	38
2.4. Понятие человеческого капитала и человеческих ресурсов.....	41
2.5. Школы и концепции гуманистического менеджмента	42
2.6. Теории лидерства	46
2.7. Власть как механизм управления	52
Тестовые задания для проверки знаний	56
Глава 3. МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	63
3.1. Менеджер как профессиональный управляющий	63
3.2. Личность менеджера и ее характеристики	66
3.3. Сущность управленческого труда менеджера и его специфика	73

3.4. Основные направления совершенствования труда менеджера. Психолого-практическая оценка профессионально важных качеств личности успешного управленца.....	75
Психологические тесты.....	78
Глава 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	92
4.1. Понятие управленческих решений и их классификация	92
4.2. Стадии и этапы процесса принятия управленческих решений	96
4.3. Условия и факторы качества решений.....	104
Тестовые задания для проверки знаний	115
Глава 5. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	119
5.1. Основные теории мотивации потребностей.....	119
5.2. КРІ и мотивация персонала.....	127
5.3. Характеристики эффективных КРІ	130
5.4. Мотивация персонала на базе КРІ.....	132
5.5. Особенности систем мотивации персонала в России.....	137
5.6. Экономический эффект от применения КРІ	138
Тестовые задания для проверки знаний	139
Глава 6. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	142
6.1. Сущность, виды, причины конфликтов	142
6.2. Последствия конфликтов и методы их предотвращения	146
Психологические тесты.....	149
Тестовые задания для проверки знаний	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	155
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	155