

Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Текстовое электронное издание

Иркутск

Издательский дом БГУ

2022

УДК 334.02
ББК 60.82

Издается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты канд. юрид. наук, доц. Ю.Н. Егоров (БГУ)
канд. юрид. наук, доц. О.В. Федорова (НГУЭУ)

Приходько, Т.В., Основы организационно-управленческой деятельности : учеб. пособие / Т.В. Приходько, И.В. Кочеткова. — Иркутск : Изд. дом БГУ, 2022. — 131 с. — URL : <http://lib-catalog.bgu.ru>. — Текст: электрон.

В пособии исследуются основы организации и управления, а также особенности управления конфликтными ситуациями. Раскрыто содержание и сущность процесса управления, понятие и классификация организаций, основные виды структур управления, процесс и методы принятия решений, характеристики рабочей группы и типы руководителей. Большое внимание уделено мотивации сотрудников.

Учебное пособие соответствует актуальным требованиям ФГОС высшего образования. Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 40.05.01 Правовое обеспечение национальной безопасности (уровень специалитета).

Учебное электронное издание

Минимальные системные требования:
веб-браузер Internet Explorer версии 6.0 и более поздние, Opera версии 7.0 и более поздние, Google Chrome 3.0 и более поздние.

Компьютер с доступом к сети Интернет.

Минимальные требования к конфигурации и операционной системе компьютера определяются требованиями перечисленных выше программных продуктов.

Редактор И.И. Зарубина

Подписано к использованию 26.04.2022.

Объем 1,77 Мб.

Байкальский государственный университет.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2022

© Приходько Т.В., Кочеткова И.В., 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. Понятие управления.....	7
1.2. Процесс управления и его элементы.....	9
1.3. Функции управления.....	11
1.4. Проблемы эффективности управления.....	17
2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	19
2.1. Понятие и классификация организаций.....	19
2.2. Жизненный цикл организации.....	21
2.3. Внутренняя и внешняя среда организации.....	25
2.4. Суть и типы стратегий организации.....	31
3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.....	37
3.1. Понятие и типы организационных структур управления.....	37
3.2. Основные виды иерархических (механических) структур управления.....	39
3.3. Основные виды адаптивных (органических) структур управления.....	43
3.4. Проектирование организационных структур управления.....	46
4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	49
4.1. Управленческие решения: понятия и виды.....	49
4.2. Процесс принятия решения.....	51
4.3. Методы принятия решения.....	54
5. РАБОЧАЯ ГРУППА, КОМАНДА.....	62
5.1. Понятие и признаки рабочей группы.....	62
5.2. Классификация рабочих групп.....	66
5.3. Психологические характеристики рабочей группы.....	69
5.4. Конформизм и его роль в управлении рабочей группой.....	72
6. РУКОВОДИТЕЛЬ И РУКОВОДСТВО.....	74
6.1. Руководитель: понятие и его функции.....	74
6.2. Качества руководителя.....	75
6.3. Основные типы руководителей.....	76
6.4. Принципы деятельности руководителя.....	80

7. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	81
7.1. Личность и управление	81
7.2. Темперамент	85
7.3. Характер человека	86
7.3. Человеческий капитал.....	87
7.4. Soft skills	88
8. МОТИВАЦИЯ ТРУДА.....	90
8.1. Потребности, интересы, мотивы, стимулы	90
8.2. Мотивационный механизм и его элементы.....	93
8.3. Виды стимулирования	94
8.4. Концепции мотивации	97
9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ.....	106
9.1. Понятие конфликта.....	106
9.2. Структура конфликта	107
9.3. Виды конфликтов.....	113
9.4. Динамика конфликта.....	117
9.5. Функции и причины конфликтов.....	119
9.6. Управление конфликтами	124
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	130

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность и успехи в любой сфере социальной деятельности прямо зависят от качества организации и управления. История отечественного и зарубежных государств подтверждает, что при всей значимости территориального расположения страны, наличия природных богатств, важнейшим достоянием является само управление.

Согласно толковому словарю С.И. Ожегова, термин *организация* рассматривается как «планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина» (к примеру, когда речь идет о четкой организации производства), а также как «общественное объединение или государственное учреждение». К примеру, Всемирная торговая организация, профсоюзная организация, строительная организация, молодежная организация, организация ветеранов труда¹.

Экономист, крупнейший российский специалист в области теории организации и управления Б.З. Мильнер трактовал это понятие в двух аспектах: термин «организация» обозначает, во-первых, «деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и в пространстве», а во-вторых, «объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой»². Следовательно, в первом случае автор трактует термин «организация» как организационную деятельность, т.е. в качестве процесса «организовывать», а во втором — как объект в форме целостного комплекса взаимосвязанных элементов. Исходя из представленных определений организацию можно рассматривать в двух основных аспектах: как процесс и как явление.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении. *Управление* — это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества путем рационального использования располагаемых ею ресурсов — интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных.

В настоящее время наряду с понятием «управление» в лексикон прочно вошло понятие «менеджмент», заимствованное из английского языка. Понятия «управление» и «менеджмент» чаще всего используются как идентичные, взаимозаменяемые понятия. Вместе с тем необходимо отметить, что наряду с глаголом *to manage* для обозначения процесса управления в английском языке используются различные понятия: к примеру: *to govern* — управлять в политической сфере, *to control* — управлять в сфере техники. Собственно *to manage* рассматривается как управление применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка³.

Таким образом, понятие «управление» шире понятия «менеджмент» и применимо не только к созданию и деятельности организаций в условиях рынка, но также и к формированию органов публичной власти, руководству

¹ Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. М. : Оникс, 2008. С. 453.

² Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2006. С. 18.

³ Удалов Ф.Е., Алехина О.С., Гапонова О.Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие. Н. Новгород : ННГУ, 2013. С. 7.

государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями, и в целом к эффективному управлению государством.

Данное учебное пособие включает основные представления об организации, управлении и его функциях. Описаны методы принятия управленческих решений, способы эффективного руководства и формирования рабочей группы, поведение человека в организации, мотивация труда, суть и причины конфликтов, подробно рассматриваются стратегии поведения в конфликтных ситуациях, анализируются внутриличностный и межгрупповые конфликты.

Учебное пособие адресовано в первую очередь студентам, обучающимся по направлению подготовки (специальности) «Правовое обеспечение национальной безопасности», но может быть использовано и студентами других направлений, проявляющих заинтересованность в вопросах организации и управления коллективом людей.

1. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие управления

Эффективность и успех в любой сфере социальной деятельности прямо пропорционально зависят от качества управления. Справедливость этой истины столь очевидна, что не нуждается в доказательствах. Без управления немислима какая-либо успешная деятельность, невозможно само существование какой бы то ни было организации. Поэтому управление существовало во все времена, с тех пор как люди научились сообща предпринимать некие рациональные действия.

Сегодня, как и в прошлом, какой бы вопрос ни рассматривали, перспективы его удовлетворительного решения в конечном счете так или иначе зависят от качества управления — от того, кто и как управляет. Мировой опыт неоспоримо подтверждает, что при всей важности природных богатств, земли, географического положения и уровня образовательной подготовки населения важнейшим достоянием страны признается само управление — талант рационально распоряжаться имеющимися ресурсами, вырабатывать цели организации, ставить перед нею разумные задачи, обеспечивать их реализацию.

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса.

Таким образом, необходимость управления возникает там, где есть совместный труд в форме производственной кооперации и общая цель.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления.

Классик управления Анри Файоль (теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления) дает такое определение управлению: «Управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной — материальный и социальный — организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям»¹.

Ли Якокка (легенда американской автоиндустрии 1980-х, возглавлявший и спасший от кризиса Chrysler, а также руководивший Ford при создании

¹ Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б.В. Бабина-Корень с предисл. А.К. Гастева. М. : Центр. ин-т труда, 1923. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (дата обращения: 10.01.2022).

культового Ford Mustang) считает, что «управление не что иное, как «настраивание людей на труд»¹.

Акио Морита (основатель Sony) пишет, что о качестве управленца можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое количество людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое.

Питер Друкер (экономист, один из самых влиятельных теоретиков в области управления) определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу².

Вернер Зигерт в своей известнейшей книге «Руководить без конфликтов» подчеркивает, что управлять — значит приводить к успехам других³.

Майкл Мескон (теоретик менеджмента) считает, что управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через ее людей.⁴

Все приведенные определения управления имеют нечто общее: воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью.

Управление — это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества путем рационального использования располагаемых ею ресурсов — интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных.

Цели — это мысленно представляемый конечный результат, итог, к которому стремится любая организация. Поэтому любое успешное управление начинается с обозначения целей работы предприятия. Цели показывают направление и объем работы, а также возможность наиболее эффективным образом использовать имеющиеся у организации ресурсы.

На сегодняшний день вместо понятия управление часто используется понятие «менеджмент», которое все больше и больше входит в повседневный обиход. На наш взгляд эти два понятия очень близки по своему смыслу и могут использоваться как синонимы.

Термин «менеджмент» происходит от английского to manage (управлять), который в свою очередь имеет основой латинское слово manus (рука), из чего следует, что понятие «менеджмент» дословно обозначает «руководить». И в современной науке и практике под менеджментом принято понимать процесс руководства (управления) людьми, группами, объединениями.

Управление — это особый вид деятельности, отличающийся от создания услуг и материальных благ, так как управление не участвует в самом процессе

¹ Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. URL: <https://www.orwell.ru/library/bl/iacocca/russian/kniga> (дата обращения: 10.01.2022).

² Друкер П. Эффективный управляющий. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976> (дата обращения: 10.01.2022).

³ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов : сокр. пер. с нем. / [науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев]. М. : Экономика, 1990. С. 165.

⁴ Мескон М. Основы менеджмента. URL: <https://kzref.org/majkl-meskon-osnovi-menedjmenta.html?page=8> (дата обращения: 10.01.2022).

создания, а руководит им, находясь с ним в непосредственной близости. Управление обладает своими особенностями:

- предмет труда, которым является труд других людей;
- средства труда — организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;
- объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;
- продукт труда, которым является управленческое решение;
- результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

1.2. Процесс управления и его элементы

Процесс управления представляет собой совокупность логически связанных между собой управленческих действий, осуществляемых руководителями в определенной последовательности и комбинации и направленных на достижение цели¹.

То, какими будут управленческие процессы зависит как от объективных факторов (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура, нормы, правила и т.д.), так и субъективных (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т.п.).

Процесс управления состоит из определенных ступеней или фаз, связанных между собой и включающих в себя определенные этапы со своими целями и задачами. В целом весь этот процесс представляет собой определенный цикл.

К *фазам* процесса управления относятся:

- поступление сигнала из внешней среды или самой организации о возникшей проблеме;
- отбор информации, необходимой для принятия решения исходя из ее значимости и полезности для субъекта (из внешней среды) и из состояния контролируемого параметра — степени достижения цели (из внутренней среды);
- выработка и принятие решения;
- доведение решения до исполнителя, организации его выполнения;
- контроль, оценка полученных результатов, внесение корректив в ход дальнейшей работы;
- вознаграждение или наказание исполнителей.

Система управленческой деятельности состоит из трех элементов: работник, ситуация, процесс.

Целью конкретного управленческого процесса является изменение, или наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т.е. такой совокупности обстоятельств, которая может в будущем положительно или отрицательно повлиять на бизнес-систему.

Ситуация характеризуется: остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, скоростью, продолжительностью (реактивно возникающие управленческие ситуации в основном краткосрочны) и направленностью протекания

¹ Веснин В.Р. Менеджмент : учебник. М. : Проспект, 2013. С. 24.

процессов, числом и кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т.п.

При изменении ситуации изменяются задачи и методы управления.

Объектами управления являются:

- деятельность (планирование, постановка задач, контроль);
- люди (обеспечение сотрудничества, кадровая политика, мотивация, обучение);
- внешние связи;
- организация как таковая (процессы совершенствования системы, структуры, технологии деятельности и самого управления).

К элементам управления относятся:

1. Управляющая система (субъект управления) — лицо (человек, подразделение, организация), которое способно выбрать собственные цели и способы их достижения, конкретные функции и тип поведения. Он обладает суверенностью, возможностью определять свою судьбу.

2. Управляемая система (объект управления). Объектами управления являются:

- деятельность (планирование, постановка задач, контроль);
- люди (обеспечение сотрудничества, кадровая политика, мотивация, обучение);
- внешние связи;
- организация как таковая (процессы совершенствования системы, структуры, технологии деятельности и самого управления).

3. Управляющее воздействие в форме управленческого решения: информация о существующей проблеме и способах ее решения в результате обработки превращается в управленческое решение, служащее руководством для осуществления конкретных действий.

4. Конечный результат.

5. Общая цель.

6. Обратная связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Также важно отметить, что в процессе управления необходимо обеспечить организационный порядок — такой комплекс сложившихся связей и правил поведения, которые обеспечивают бесперебойное функционирование механизма управления, т.е. проведение необходимых действий без специальных указаний сверху, что позволяет значительно упростить и повысить эффективность работы руководящего состава. Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией: компьютеры, телефоны, авторучки, бумага и т.п.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного труда, осуществляется в разных формах через разные функции управления. Эти функции представляют из себя модель достижения связи и единства совместного труда и реализуются в определенных видах деятельности. Выделение в управлении отдельных функций — процесс объективный. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа организации (административная, общественная, образовательная и т.д.), от размеров и сферы ее деятельности (производство, торговля, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высший, средний или нижний уровень руководства), от роли внутри организации (производство, маркетинг, финансы, кадры) и от целого ряда других факторов.

1.3. Функции управления

Как было указано выше, процесс управления — это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Эти действия и называются управленческими функциями. Таким образом, процесс управления является суммой всех этих функций.

Функции управления — это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.

Современные исследователи предлагают разнообразные перечни управленческих функций: планирование, организация, распоряительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений и ответственности за них, прогнозирование, информирование, кооперирование, воспитание, управление персоналом, Public Relations (PR), представительство, ведение переговоров или заключение сделок и другие¹.

Наиболее общими являются следующие *функции* управления:

- планирование (выбор целей и план действий по их достижению);
- организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними);
- мотивация (стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и к достижению поставленных целей);
- контроль (соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными);
- координация (обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей).

Рассмотрим последовательно содержание каждой из основных функций управления.

1. *Планирование* — это вид управленческой деятельности, связанной с разработкой и составлением планов, определяющий перечень того, что должно быть сделано, в какой последовательности и какими методами, а также ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей.

Основные задачи планирования деятельности организации:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;
- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;

¹ Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. М. : Дашков и К°, 2008. С. 136.

- формирование оптимального портфеля инноваций и инвестиций;
- комплексное обеспечение выполнения планов;
- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
- координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам и качеству;
- стимулирование выполнения планов.

Планы, содержащие перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимых для достижения поставленных целей.

Цели — это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Поэтому задача руководителя определить цели, выступающие главным вектором для деятельности коллектива и всей организации в целом. Управляющий должен уметь ставить четкие, понятные, реально достижимые, стимулирующие цели на конкретный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

Таким образом, планирование включает:

- глубокий и всесторонний анализ состояния организации;
- формирование текущих и перспективных целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- расчет необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

По длительности планового периода различают стратегические, тактические и оперативные планы. *Стратегические* планы связаны с разработкой направлений развития организации и стратегическими целями. В данном случае планирование охватывает период времени, как правило, 3–5 лет. *Тактические* планы составляются на среднесрочный период, примерно до 1 года. Выполнение тактических планов необходимо для реализации стратегических планов. *Оперативные* планы связаны с ежедневной работой, постановкой оперативных задач, выполнением, анализом ситуации и т.д. Оперативное планирование деятельности предприятия осуществляется в ряде случаев на основе *бизнес-плана*. В нем должен быть определен курс, которого намерена придерживаться организация в определенный промежуток времени (обычно 1 год, редко — 1–3 месяца).

Органической частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в которых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. Стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

2. Следующей функцией процесса управления является *организация*. Задача этой функции — формирование структуры предприятия, а также обеспечение его всем необходимым для нормальной работы: персоналом, материалами,

оборудованием, помещением, денежными средствами и др. После того как план составлен, задача состоит в том, чтобы создать реальные условия для достижения намеченных целей.

Организовать — означает разделить целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределения ответственности и полномочий, а также установить взаимосвязи между различными видами работ. Важное условие рациональной организации управления — делегирование руководителем полномочий подчиненным, которые будут принимать решения в порученных им областях. Делегирование означает передачу задач и прав на принятие решений лицу, берущему на себя обязанность по их выполнению.

Организация пронизывает весь процесс управления деятельностью фирмы и реализуется в решении следующих задач:

- создание структуры и системы управления, обеспечивающих внутреннюю согласованность всех элементов организации;
- определение форм разделения труда, прав и обязанностей исполнителей;
- проектирование системы коммуникаций;
- группировка задач для определения видов работ и их распределения по соответствующим подразделениям;
- разработка принципов мотивации;
- регламентация работы, разработка правил, норм и нормативов;
- расстановка работников, организация текущей работы с ними;
- анализ и обобщение организационного опыта;
- организационное проектирование и др.

Еще одной крайне важной задачей для организации является создание возможностей для формирования особой культуры на самом предприятии, которая крайне чувствительна к переменам, использованию достижений научно-технического прогресса и имеет общие для всего коллектива ценности. Поэтому здесь на первый план выходит работа с персоналом: поддержка креативных работников, умеющих нестандартно подходить к решению задач, не боящихся принимать на себя ответственность и рисковать; обучение руководителей и развитие у них стратегического мышления, навыка видеть перспективы и навыков работы с творческими работниками.

Распорядительская функция еще одна часть организаторской функции. Она включает в себя доведение до каждого работника того, что, когда и каким образом тот обязан сделать, чтобы поставленные задачи были выполнены.

3. Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция управления — *мотивация*.

Цель мотивации — создать определенные условия труда, стимулирующие и побуждающие работника трудиться наиболее эффективно. Не секрет, что поведение людей определяют разнообразные мотивы, так как *мотив* — это внутренняя потребность человека, отвечающая на вопрос: зачем он совершает определенные действия. Следовательно, мотив всегда имеет индивидуальный характер и зависит не только от внутренних факторов, но и от внешних обстоятельств

и условий. В основе внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом, лежат их потребности.

До середины XX в. считалось, что мотивация — это предложение исключительно соответствующих денежных компенсаций в обмен на затраченные усилия. Но на сегодняшний день мы видим, что это формирование внутреннего стимула к конкретным действиям, определяющегося имеющимся в данный момент комплексом потребностей, которые в разное время деятельности индивида могут значительно изменяться.

Поэтому для руководителя крайне важно уметь определять потребности работника на данном этапе, чтобы мотивировать его к деятельности и хорошей работе, обеспечивая наиболее подходящую возможность и способ удовлетворения потребностей.

4. *Координация* — это функция, призванная обеспечивать согласованность между элементами системы управления организацией и их взаимосвязь, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации — выполнение упорядоченной, согласованной во времени и пространстве работы всех звеньев управления путем установления рациональных коммуникаций и обмена информации между ними. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, согласованность и единство их совместных действий и тем самым упрощает реализацию всех остальных функций.

Координация может осуществляться формальными и неформальными методами, на одном (по горизонтали) и разных (по вертикали) уровнях с помощью различных инструментов (руководителя, специальных групп, совещаний, согласований, корректировки, личных неформальных контактов и др.). Объектами функции координирования являются как управляемая, так и управляющая подсистемы.

Благодаря координации обеспечивается согласованность действий внутри системы, между системой и внешней средой путем синхронизации во времени и пространстве усилий субъектов, их интеграции в единое целое, что позволяет эффективно и оперативно достигать поставленных целей.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:

- *превентивная* (предвидение проблем и трудностей);
- *устраняющая* (устранение перебоев в системе);
- *регулирующая* (сохранение существующей системы производства и управления);
- *стимулирующая* (улучшение деятельности системы производства и управления организации даже при отсутствии видимых проблем).

Координация действий в рамках небольшой фирмы сравнительно несложная функция, поскольку в малом коллективе все работники на виду, а управление, как правило, осуществляется на уровне непосредственного общения. Сложнее осуществить координацию в среднем и тем более в крупном предприятии, однако только четко скоординированная деятельность всех взаимосвязанных звеньев организации позволяет добиться успеха.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями, сотрудниками, согласований планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы исполнителей и т.д.

5. *Контроль* — управленческая функция, в задачи которой входят количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения этой функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Управленческий контроль является одним из основных инструментов, используемых при определении политики организации и принятия правильных решений. Он призван обеспечивать хорошее функционирование предприятия, при котором будут достигаться поставленные цели как в процессе долгосрочных планов и перспектив, так и при осуществлении оперативного управления.

Информация, полученная в результате контроля, может быть использована в процессе планирования и непосредственной организации, а также для мотивации работников. Реализовав функцию контроля и сравнив полученные цифры с теми показателями, которых требуется достичь, управляющий может предпринять определенные меры. В случае если показатели ниже ожидаемого уровня, контроль дает возможность определить причины снижения результатов и предпринять необходимые шаги для корректировки.

Процесс контроля имеет вид замкнутой циклической схемы, включающей в себя четыре последовательных этапа (рис.1). Для осуществления эффективного и качественного контроля организация должна установить обязательные стандарты — своеобразные критерии, позволяющие дать оценку деятельности предприятия. Эти критерии должны основываться на стратегических целях, в противном случае будет контролироваться выполнение неверной задачи.

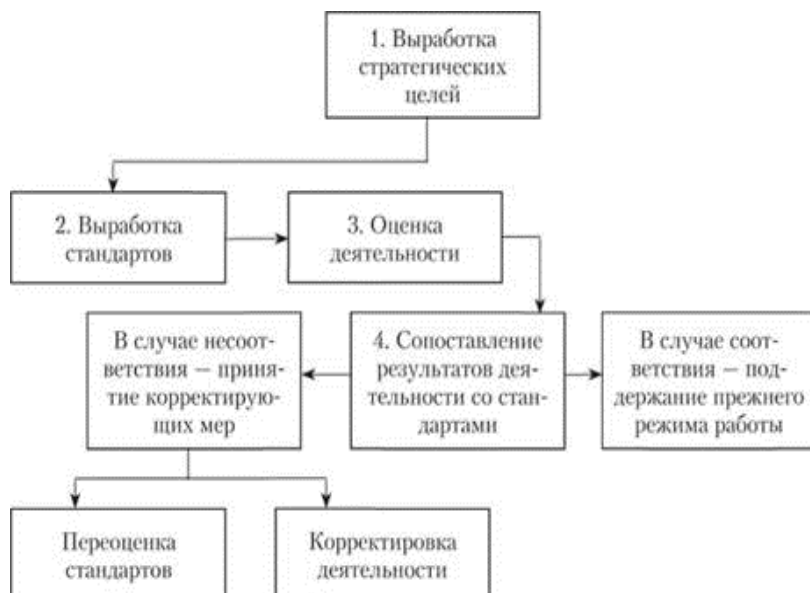


Рис. 1. Этапы процесса контроля

Различают следующие основные виды контроля:

– *предварительный* контроль, выполняющийся до фактического начала работ (оценка квалификации персонала, выработка стандартов для материальных ресурсов, составление бюджета и т.п.);

– *текущий* контроль, проводящийся в процессе работы и играющий для аппарата управления роль обратной связи (чаще всего объект такого контроля — сотрудники, а сам контроль — прерогатива их непосредственного руководителя);

– *заключительный* контроль, помогающий руководству организации предотвратить ошибки в будущем при планировании работ.

Информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации труда сотрудников.

Чтобы контроль был *эффективным*, т.е. обеспечивал достижение целей организации, он должен соответствовать следующим *принципам*:

– стратегическая направленность (контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их);

– ориентированность на результаты (контроль должен способствовать достижению поставленных целей и формулированию новых целей, которые обеспечивают выживание организации в будущем);

– своевременность, которая означает подходящий временной интервал контроля, позволяющий обеспечить возможность устранения отклонений прежде, чем они достигнут серьезных размеров;

– гибкость (контроль должен иметь возможность адаптироваться к происходящим изменениям);

– простота контроля, помогающая лучше понять его цели и инструменты и, следовательно, обеспечивающая поддержку существующей системе контроля персоналом организации (кроме того, простые методы контроля более экономичны);

– экономичность (затраты на осуществление контроля не должны превышать создаваемые им преимущества; его масштабы должны соответствовать потребностям системы управления в аналитической информации);

– соответствие используемых средств и методов контроля контролируемому виду деятельности (предмету контроля).

Для повышения эффективности контроля и устранения его негативного восприятия работниками специалисты¹ рекомендуют:

– устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

– обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты;

– устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;

– избегать жесткого контроля;

– вознаграждать за достижение стандартов.

Таким образом, контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Предназначение контроля — это предупреждение возможных отклонений от намеченных планов.

Следует заметить, что та последовательность общих функций управления, которая имеется в теории, очень часто не применяется в реальной практике управления, так как руководитель вынужден реализовать несколько или все

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2020. С. 23.

функции одновременно, не ограничиваясь выполнением какой-то одной. Например, осуществляя координацию деятельности своих подчиненных, руководитель также планирует свои действия, корректируя их по мере необходимости, контролирует правильность распределения и выполнения работы, определяет потребности и возможности своих работников, мотивируя их, анализирует и прогнозирует последствия выполненной работы, устанавливает каналы общения и т.д. В практической деятельности ни одна функция не встречается в чистом виде.

1.4. Проблемы эффективности управления

В латинском языке *effectivus* означает «действенный, производительный, дающий определенный эффект». Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности. В смысловом отношении эффективность связана с результативностью работы (минимальным объемом затрат для выполнения данной работы — действия). Под эффективностью понимают уровень (степень) результативности в сопоставлении с производственными затратами. Это понятие используют при определении эффективности экономики и отдельных ее отраслей, а также предприятий, инвестиций, нововведений и т.д.

Эффективность управления определяется соотношением результата, использованных ресурсов и производственных затрат. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности.

Основными показателями эффективности управления являются:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Эффективное управление сегодня невозможно без свободы маневра, предотвращающей попадание в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то, во избежание неприятностей, иногда приходится выжидать некоторое время, что может привести к потере выгодного момента для начала действий. Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой культуры поведения и руководства, потому что такая культура считается главным фактором в конкурентной борьбе.

В современных условиях одним из эффективнейших способов управления становится использование информационных технологий, включающих в себя как компьютерные технологии, так и возможность автоматизации многих процессов для улучшения повседневной деятельности. Это дает возможность освободить работников и руководителей от рутинной или тяжелой работы, а также использовать освободившееся время для развития творческого потенциала, осуществления новых идей и возможностей.

Не стоит забывать о том, что на эффективность управления значительное влияние оказывает также профессионализм управляющих, поэтому они должны быть в курсе достижений научно-технического прогресса и возможностей его использования в своей деятельности.

Наиболее ощутимый рост эффективности в организации управления достигается тогда, когда работники организации приходят к отождествлению общих целей со своими собственными и при этом принимают участие в управленческой деятельности. Этого можно достичь только при высоком уровне зрелости каждого отдельного работника и коллектива в целом.

Эффективное управление требует формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею и сохранять благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без заинтересованности всех участников управленческого процесса в его результатах. Этому способствует предоставление работникам права участия в управлении и доходах собственности.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие и классификация организаций

Термин «организация» происходит от фр. *organisation* и означает «обустройство», сочетание частей в единое целое. Организация предполагает внутреннюю упорядоченность частей целого как средство достижения желаемого результата¹.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Каждая организация имеет свое предназначение — *миссию*, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Благодаря ей организация добивается достижения определенных целей — выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию или оказывает услуги, использует различные технологии, несет ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Следовательно, под организацией следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать трем обязательным признакам:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя членами этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. того конечного результата, к которому стремится данная организация);
- намеренная совместность работы членов группы для достижения намеченных целей.

Таким образом, организация — это система, представляющая собой некую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все хозяйственные организации являются открытыми системами. Они не могут существовать автономно, в закрытом режиме. Для осуществления их деятельности необходимо взаимодействие со внешней средой и получение из нее ресурсов в виде рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т.п. Ресурсы с помощью соответствующих технологий перерабатываются, преобразуются в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду (рис. 2).

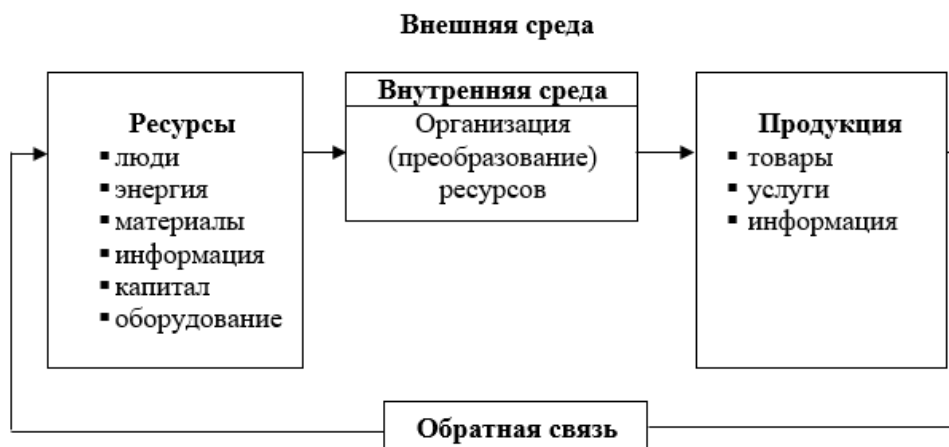


Рис. 2. Внешняя и внутренняя среда организации

¹ Мильнер Б.З. Теория организации. С. 48.

Таким образом, в любой организации реализуются *три ключевых процесса*: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта, передача его во внешнюю среду.

Задача любой организации заключается в том, чтобы реализовать возможности внешней и внутренней среды, которые возникают, исчезают и приводят к появлению новых возможностей. Этот процесс является перманентным, поэтому организации должны постоянно реагировать на появление новых возможностей, быть адаптивными, гибкими и подвижными, чтобы суметь их реализовать.

Все организации отличаются друг от друга (масштабами, организационно-правовыми формами, методами управления, технологиями и т.д.):

1. В зависимости от способа социальной организованности выделяют *формальные* и *неформальные* организации.

Формальные, или официальные, организации являются официально зарегистрированными и имеют систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенности.

Неформальные организации официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества. Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа регистрируется в официальном порядке, она станет официальной организацией.

2. По форме собственности различают *государственные*, *частные* и *муниципальные* организации.

Государственные организации являются собственностью государства. Например, Государственный университет управления (ГУУ).

Частными организациями владеют физические или юридические лица. Например, частный лицей, магазин, аптека.

Муниципальные организации принадлежат местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, библиотека, детский сад, музыкальная школа.

3. В зависимости от отношения к прибыли принято выделять *коммерческие* и *некоммерческие* организации.

Основной целью деятельности коммерческой организации в соответствии с гражданским кодексом РФ является получение прибыли.

Некоммерческие организации не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. Например, ГУУ, не являясь *коммерческой организацией*, не ставит перед собой цели получать прибыль от обучения студентов, но проводит платное обучение для получения дополнительных доходов для развития учебного процесса в университете.

4. По типу финансирования различают *бюджетные* и *небюджетные* организации.

Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств.

Небюджетные организации сами отыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе и с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

5. В зависимости от характера существования можно также выделить *реально существующие* организации и *виртуальные*.

2.2. Жизненный цикл организации

Все живые организмы (системы) на земле рождаются, растут, стареют и умирают в соответствии со своим жизненным циклом. Любой организм всегда пытается достичь наивысшего расцвета и как можно дольше оставаться на этом этапе. Организация как система имеет свои циклы или этапы развития, а также свои задачи, цели и проблемы на каждом этапе. Значимость организации может быть определена серьезностью и значением ее проблем. Любая проблема имеет свою причину, зачастую схожие проблемы имеют общие причины и появляются в определенном порядке. Если ответа на проблему не поступило, она усугубляется, превращаясь в противоестественную, а затем в патологическую, требующую уже совсем других действий. Поэтому, если можно определить, на каком этапе развития находится организация и какие проблемы для него характерны, мы можем выработать способы их эффективного разрешения. И тогда организация может достичь желаемого расцвета за определенный промежуток времени и оставаться на этапе своего жизненного пути столько, сколько захочет.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Теория жизненного цикла организации подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития по аналогии с живыми существами.

Существуют различные варианты жизненных циклов организации. Наиболее общий представлен на рис. 3.



Рис. 3. Жизненный цикл организации

Первая стадия — возникновение организации и начало становления. Например, рассмотрим субъект хозяйствования, факт возникновения которого регистрируется в органах исполнительной власти, имеющих на это соответствующие

компетенции. На первой стадии определяется направление деятельности, выбираются цели, задачи и стратегия, разрабатывается структура организации, идет подбор персонала, закупка необходимого оборудования, подбор сырья, определяется, что будет производиться — услуги или продукция, и создается структура управления организацией.

Вторая стадия — стадия роста. Здесь происходит расширение деятельности, отбор выгодных партнеров, презентация продукции на рынке и закрепление ее положения, определение своего места среди конкурентов и обеспечение своей рентабельности.

Для стадии роста характерно:

- увеличение количества сотрудников и объемов производства;
- определение специализации и ее рост, четкое разделение труда;
- нахождение способов снижения издержек;
- внедрение стандартов, системы и разнообразных видов стимулирования для повышения эффективности деятельности.

Основной задачей на стадии роста является формирование условий для дальнейшего экономического развития и обеспечения производства качественных товаров или услуг.

Третья стадия — стадия зрелости, или оптимального функционирования. Она характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием и активной маркетинговой деятельности. На стадии зрелости организация достигает лидирующего положения на рынке.

Когда предприятие готово к переменам, быстро реагирует на изменения внешней среды и гибко адаптируется к требованиям, оно способно очень долго успешно работать и не беспокоиться о снижении рентабельности или банкротстве. Если предприятие не может вовремя подстраиваться под потребности и изменения различных этапов своего жизненного цикла, то его неизбежно ждет снижение деловой активности и даже банкротство.

Тогда предприятие вступает в этап спада: снижается спрос на продукцию или услуги, растет конкуренция, появляются проблемы с качеством и ценообразованием, в результате чего организация не может выдерживать конкурентную борьбу. Зачастую организация не способна отвечать требованиям внешней среды, начинают проявляться сильный бюрократизм и консервативность деятельности.

Однако можно придерживаться некоторых действий, выполнение которых помогает сохранить нормальное функционирование предприятия и уменьшить риск банкротства:

- избегать излишнего оптимизма (когда необоснованно кажется, что дело идет успешно);
- разрабатывать и осуществлять качественные планы по маркетингу с четкими целями;
- систематически делать обоснованные прогнозы на наличность;
- удовлетворять потребностям рынка;
- своевременно выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия.

Руководители организации обязательно должны следить за любыми изменениями в деятельности предприятия, а также в окружающей среде. Любые перемены могут стать первыми тревожными звонками и сигнализировать о надвигающихся проблемах. В таком случае необходимо срочно вносить изменения в стратегию деятельности компании, корректировать структуру управления, а также продумать другие изменения.

Согласно представлениям Б.З. Мильнера¹ стадии жизненного цикла организации следующие:

Рождение организации. Главная цель заключается в выживании, руководство осуществляется одним лицом, основная задача — выход на рынок.

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, а четыре из пяти — в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживаются планирование и прогнозы бюджетов. Расширяется прием на работу новых специалистов, что вызывает разногласия с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода — экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация (расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств). Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. С появлением в правлении акционеров организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция

¹ Мильнер Б.З. Теория организации. С. 48.

структурных подразделениях, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением темпов роста, по сравнению с предыдущими стадиями, организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. С компетентным, но не всегда ответственным руководителем во главе организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно сознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, отказ от новых идей — все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате этого организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой происходит накопление организационных проблем. Руководителям важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть исправлены путем незначительных корректировок системы управления, или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений. Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

Наименее жесткая альтернатива банкротству — *реорганизация* предприятия, цель которой — оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые и ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является *реструктуризация* предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления им, по повышению эффективности его производства, конкурентоспособности продукции и производительности труда, по снижению издержек производства и улучшению финансово-экономических результатов его деятельности. Реструктуризация должна способствовать оздоровлению экономики предприятия, восстановлению платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости.

Если результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия. *Санация* — это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами предприятия государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Если санация не принесла ожидаемых результатов, проводится процедура *банкротства*. В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под указанным в названии термином понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды¹.

Ликвидация предприятия, т.е. прекращение его деятельности, по причине банкротства происходит по решению собственника имущества, либо по решению суда.

Жизненный цикл характеризует основную тенденцию исторического развития организации. Эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствовании ее структуры и системы управления.

2.3. Внутренняя и внешняя среда организации

Любая организация представляет собой открытую целостную систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Внутренняя среда, в отличие от внешней, включает в себя те условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное отличие внутренней среды от внешней (факторы последней необходимо учитывать в работе организации, но влиять на их изменение она не способна).

Внутренняя среда — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, — это цели, структура, задачи, технология и люди.

¹ О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26 окт. 2002 г. № 127-ФЗ : (ред. от 27 дек. 2019 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

Организация по определению — это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. *Цели* есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации. Как указывает В.Д. Грибов, задача заключается еще и в том, чтобы создать организационную структуру, которая не только позволяла бы организации постоянно адаптироваться к происходящим переменам, но и активно содействовать этому процессу. Это означает, что структура следует за стратегией организации (и следовательно, за требованиями рынка), а не наоборот¹. Чтобы сделать возможным такой адаптационный процесс, необходима организационная структура, всемерно соответствующая условиям окружающей среды.

Построение структуры основано на разделении труда, которое присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда*, степень которого на различных предприятиях различается: она зависит от масштабов и сложности производства. Чем крупнее и сложнее организация, тем выше степень разделения труда, и наоборот. На основе горизонтального разделения труда образуются подразделения организации (отделы, службы), выполняющие специфические конкретные задания. Поскольку работа людей в организации разбивается на составляющие части, кто-то должен ее координировать, для того чтобы она была успешной. Для этого осуществляется *вертикальное разделение труда*.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это устроено в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе*. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 161.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* — это предписанная работа (серия работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основании решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, то организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории — работу с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией.

Технология. Эта четвертая важная внутренняя переменная имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто связанное с изобретениями и машинами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает ее как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях»¹.

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение любой задачи предполагает использование одной или нескольких конкретных технологий. В этом случае происходит преобразования материала, поступающего на входе, в другую форму, которую мы получаем на выходе. Таким образом, технология — это способ, в результате применения которого исходный материал (сырье) превращается в итоге в желаемый конечный продукт.

Но при этом следует иметь в виду, что ни одна технология не принесет результата и ни одна задача не будет решена без совместных усилий и сотрудничества внутри коллектива. Руководство организации может достичь поставленных целей только при помощи других людей. Поэтому именно *люди* становятся основным центром успеха. Управлять и разбираться в человеческих ресурсах очень нелегко, так как поведение людей в социуме является результатом довольно сложного смешения индивидуальных черт личности, внешних обстоятельств и окружающей среды.

Внешняя среда организации. Организация является открытой системой, которая постоянно взаимодействует со внешней средой. «Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования»². Организация как открытая система зависит от внешней среды,

¹ Шапкин И.Н. Менеджмент : учеб. и практикум для вузов. В 2 ч. Ч. 1 / под общ. ред. И.Н. Шапкина. М. : Юрайт, 2020. С. 83.

² Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 80.

связанной с поставками ресурсов, энергии, кадров, потребителей и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы внешней среды в своей деятельности и приспосабливаться к ним.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, опутанных, в свою очередь, связями со внешним миром.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы. Различаются силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия. Это прежде всего потребители, конкуренты, поставщики сырья, материалов, комплектующих, коммерческие банки, инфраструктура, необходимая для бизнеса, государственные и муниципальные органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но так или иначе влияют на ее работу. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, о социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Рассмотрим подробнее непосредственные факторы внешней среды.

Прежде всего, на работу организации непосредственно влияют *потребители продукции и услуг*.

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель организации — создавать потребителя¹. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависят от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

Значение потребителей для бизнеса очевидно. Они, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Воздействие потребителей проявляется в различных формах: установление определенного уровня цен, формирование особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции и формам оплаты, наличие угрозы перехода потребителя к другому производителю, выбор определенных торговых марок и т.д.

¹ URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976> (дата обращения: 10.01.2022).

Поставщики материальных и природных ресурсов. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электро- и теплоэнергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебание обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Организация должна направлять свои усилия на то, чтобы минимизировать ресурсную зависимость.

Конкуренты. К ним относятся те организации, которые реализуют продукцию на одних и тех же рынках или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию не продержаться долго на плаву. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагают руководители организации, тем лучше они сумеют подготовить организацию к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

Инфраструктура. Это часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами, а также транспортными, консультационными, аудиторскими, страховыми и другими услугами. В инфраструктуру входят многочисленные организации, такие как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства, железные дороги.

Государственные и муниципальные органы власти. Влияние органов государственной власти и органов местного самоуправления на организацию может проявляться по-разному: от прямого вмешательства до регулирования ее деятельности. Сюда входят принятие законов и других нормативных правовых актов, определяющих правовую базу предпринимательства, полное или частичное владение акциями, лицензирование, предоставление субсидий, взимание налогов и контроль за их уплатой, применение экономических и административных санкций и др.

Международный сектор деловой среды все больше воздействует на деятельность российских организаций. Непосредственные отношения российских организаций с международной средой возникают при создании совместных предприятий, покупке акций компании иностранными инвесторами, при выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за рубежа и т.п.

Рассмотрим теперь группу факторов косвенного воздействия на деятельность организации.

Экономическая среда организации характеризует условия ее создания, функционирования и достижения эффективности ее работы. Это покупательная способность населения, которая, в свою очередь, зависит от уровня безработицы, системы налогов и др.

Любая организация подвергается воздействию *социально-культурных факторов*, к которым относятся традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару и т.д. Социокультурный фактор в России из-за ее масштабов, многонациональности, расслоения населения на бедных и богатых является весьма актуальным.

Важную роль в деятельности организации играет *политический фактор*. Он тесно связан с социокультурным фактором и международным окружением. Политическая система существенно влияет на деловую активность организаций.

Правовая среда. Сюда включаются нормативно-правовые акты различного уровня, которые устанавливают возможные нормы взаимоотношений между организациями в деловой сфере. От знания и исполнения данных правовых актов во многом зависит правомерность договоров, их заключения, а также выполнение принятых на себя обязательств, законность совершаемых действий, возможность урегулирования споров и иные вопросы, непосредственно связанные с осуществляемой деятельностью, которая должна проходить в правовом поле действующего законодательства.

Научно-технический прогресс включает научные и технологические факторы. На их основе организации могут модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать новые технологические процессы. При этом можно не только использовать результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей. Если организации осознали важность технологических инноваций, то их бизнес будет развиваться успешно.

Природно-географическая среда характеризует природные условия и экологическую обстановку, в которой осуществляется бизнес. Имеются в виду наличие и доступность сырья, энергоресурсов, климатические, сезонные условия, а также степень загрязнения и нарушения естественного баланса в природе.

Рынок труда включает кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения, биржи труда и т.п., с которыми организация устанавливает связи и непосредственно взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами.

Изменения внешней среды сильно влияют на деятельность организации. Это заставляет ее искать способы для улучшения взаимодействия и развивать способности к адаптации. Только при таком своем поведении организация может рассчитывать на успех.

Все эти факторы самым непосредственным образом влияют на выбор стратегии организации.

2.4. Суть и типы стратегий организации

Стратегию можно определить как общую модель тех действий, которые необходимы для выполнения долгосрочных планов и достижения поставленных в них целей. Понятие «стратегия» происходит от греческого *stratos* (войско) и *ago* (веду) и в переводе означает «искусство полководца». Это понятие заимствовано в область управления из военной сферы, в которой означало разработку и выполнение боевых действий, призванных определить исход задуманной операции и принести победу над врагом.

В экономическом плане стратегия дополнена целью долгосрочной перспективы развития предприятия и программой определенных действий, направленных на ее достижение.

Значение составления стратегического плана, позволяющего организации нормально работать в условиях жесткой конкуренции в достаточно длительной перспективе, трудно переоценить. В условиях конкурентной борьбы и стремительно меняющихся обстоятельств на рынке важное значение имеет умение не только концентрироваться на внутреннем положении дел организации, но и определять долгосрочную тактику действий. В недавнем прошлом большинство организаций могли достаточно успешно работать, просто решая каждый день свои внутренние вопросы, связанные с увеличением эффективности по распределению и использованию имеющихся ресурсов в своей повседневной деятельности. В нынешнее время этого мало, необходима продуманная стратегия, которая будет обеспечивать приспособление организации к стремительно меняющейся обстановке и изменениям окружающей среды.

При этом стоит отметить, что единственно правильной стратегии нет. Теория и практика бизнеса выработали множество стратегических подходов ведения дела.

Все типы стратегий в мире бизнеса можно объединить в три группы:

- наступательная, или стратегия прорыва;
- оборонительная, или стратегия выживания;
- стратегия сокращения и смены видов деятельности.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы. Возможны и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что более привлекательной является наступательная стратегия, или стратегия прорыва, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко и занять лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход. Вариантов данной стратегии в мировой практике достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии:

- «ворваться первыми и нанести массированный удар»;
- «нападать быстро и неожиданно»;
- поиск и захват «экологической ниши»;
- изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.¹

Все эти стратегии имеют наступательный характер, что видно из их названия, причем каждая имеет свои варианты.

Наступательные стратегии в большинстве случаев имеют своей основой достижения научно-технического прогресса, поэтому организации рассчитывают, основываясь на его изобретениях и открытиях, занять лидирующее место в своей отрасли или в целом на рынке. Однако такие стратегии всегда связаны с большими финансовыми вложениями, очень рискованны, но в результате успеха предполагают высокий конечный результат.

Оборонительную стратегию можно назвать тактикой выживания: она основывается на сохранении имеющегося положения на рынке, своей доли и позиций в отрасли. Такая стратегия предпочитается организацией, у которой неплохое положение на рынке или недостаточно возможностей для проведения энергичных наступательных действий. Организация боится проводить наступательную тактику из-за возможных ответных действий крупных конкурентов или из-за карательных мер государственных органов.

Безусловно, такой вид стратегии относительно опасен и обязательно требует внимательного отношения со стороны организации к проблемам научного прогресса и деятельности конкурентов на рынке. Организация, выбравшая оборонительную позицию, может оказаться неожиданно близкой к краху, и ей придется покинуть рынок вследствие упущения из виду научных и технических разработок фирм-конкурентов, снижавших их текущие издержки.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или необходимо повышение ее эффективности во время спадов и кардинальных изменений в экономике (структурная перестройка и др.).

Как показывает практика, организации могут в одно время применять не одну, а сразу несколько различных стратегий. Особенно ярко это проявляется в многоотраслевых организациях. Таким образом, тактик и стратегий для хорошего развития компаний и бизнеса достаточно много. И основная задача руководителей компании видится в том, чтобы найти ту самую стратегию, которая будет наиболее подходящей в сложившихся обстоятельствах и учитывать особенности бизнеса и конкретные цели организации.

В современных условиях, когда перед компаниями и бизнесом поставлена конкретная задача перевода экономики Российской Федерации на инновационный путь развития, особенно важно проводить выбор стратегии деятельности организации с учетом новейших инновационных технологий, посредством выпуска более

¹ URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976> (дата обращения: 10.01.2022).

технологичной продукции, использования достижений научно-технического прогресса, использования новых способов организации конкурентного производства и управления персоналом. Такой подход позволяет обеспечить не только конкурентоспособность продукции (услуг), но и достигнуть успешного развития предприятия. Пока лишь 10 % отечественных предприятий в той или иной степени занимаются инновациями, что явно недостаточно для успешного решения поставленной задачи.

Стратегия выбирается с учетом потенциала фирмы и анализа факторов внешней среды.

С целью диагностики внешней и внутренней среды организаций и предприятий используются различные методы, наиболее известными из которых являются PEST-анализ и SWOT-анализ.

PEST- анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Его целью является анализ рынка, на котором функционирует организация. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

PEST представляет собой аббревиатуру составляющих частей, наглядно представленных на рис. 4.1 и 4.2.

SWOT-анализ. SWOT — это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя — в O и T.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

P (POLITICAL)	E (ECONOMICAL)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Тип управления государством ▪ Стабильность правительства ▪ Свобода слова и нормы законодательства ▪ Уровень бюрократии и коррупции ▪ Тенденции к регулированию или дерегулированию ▪ Законодательство в области труда и социальной помощи населению ▪ Наиболее вероятные политические изменения в ближайшие 3–5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Степень развития бизнес-структуры ▪ Темпы роста экономики, процентные ставки, курс валют и уровень инфляции ▪ Уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда ▪ Степень глобализации экономики ▪ Уровень располагаемого дохода населения ▪ Степень развития банков ▪ Наиболее вероятные изменения в экономике в ближайшие 3–5 лет

Рис. 4.1. PEST- анализ

S (SOCIO-CULTURAL)	T (TECHNOLOGICAL)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Численность населения, половозрастная структура населения ■ Здоровье, образование, социальная мобильность ■ Привычки и характер поведения работников, отношение к работе ■ Общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу) ■ Уровень и стиль жизни ■ Наиболее вероятные социокультурные изменения в ближайшие 3–5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вклад технологий в развитие рынка ■ Развитие интернета и мобильных устройств ■ Активность и развитие научно-технических исследований ■ Степень использования, внедрения и передачи технологий ■ Наиболее вероятные изменения в сфере технологии в ближайшие 3–5 лет

Рис. 4.2. PEST- анализ

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе.

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):

- четко проявляемая компетентность;
- адекватные финансовые источники;
- высокое искусство конкурентной борьбы;
- хорошее понимание потребителей;
- признанный рыночный лидер;
- четко сформулированная стратегия;
- использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество;
- собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности;
- проверенное надежное управление;
- высокое искусство НИОКР (Научно-исследовательские и опытно-кон-

структорские работы);

- наиболее эффективная в отрасли реклама.

Потенциальные внутренние слабости (W):

- потеря некоторых аспектов компетентности;
- недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии;
- рыночное искусство ниже среднего;
- отсутствие анализа информации о потребителях;
- слабый участник рынка;
- отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее ре-

ализации;

- высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами;
- устарелые технология и оборудование;
- потеря глубины и гибкости управления;
- слабые позиции в НИОКР;
- слабая политика продвижения.

Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):

- возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;
- расширение диапазона возможных товаров;
- благодушные конкурентов;

- снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки;
- благоприятный сдвиг в курсах валют;
- большая доступность ресурсов;
- ослабление ограничивающего законодательства;
- ослабление нестабильности бизнеса.

Потенциальные внешние угрозы (Т):

- ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов;
- увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей;
- ожесточение конкуренции;
- появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;
- неблагоприятный сдвиг в курсах валют;
- усиление требований поставщиков;
- законодательное регулирование цены;
- чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса.

Результат такого анализа — небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным устранением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

На выбор стратегии существенно влияют следующие *факторы*.

1. *Финансовое положение*. Расширение рынков сбыта, создание нового товара или услуги, переход в другую отрасль всегда требуют финансовых вложений, зачастую достаточно больших. Поэтому организации, владеющие достаточным финансовым потенциалом либо обладающие возможным доступом к его получению, находятся в значительно лучшей позиции при выборе возможных вариантов имеющихся стратегий.

2. *Подготовленность работников и их квалификация*. Это достаточно сильный фактор, ограничивающий возможный выбор той или иной стратегии. Поэтому обучение и повышение квалификационного уровня работников — существенное условие, дающее возможность перейти на новый уровень производства или значительно улучшить качество существующего.

3. *Зависимость от внешней среды*. Когда организация имеет значительную зависимость от поставщиков (например, находящихся за рубежом) или от покупателей (очень специфическая продукция, услуга или крайне ограниченная группа), она имеет мало вариантов для выбора стратегии, так как в данной ситуации ее потенциал ограничен. В этом случае зависимость от внешней среды будет определяющей по сравнению со всеми стальными факторами.

4. *Сильная внешняя зависимость* также может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы: например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, влиянием природной среды, политическими факторами и т.д.

5. *Предпочтения и интересы руководителей организации*. Скажем, руководство склонно к риску или, наоборот, старается всеми силами избежать действий, свя-

занных с риском. Или же вообще предпочитает поглощать или разорять другие организации, исходя из неприязни к конкуренту или желания доказать что-либо окружающим. Это может служить определяющим фактором при принятии решения о стратегии.

6. Обязательно должен приниматься во внимание *временной фактор*. Не секрет, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность интервалов выполнения конкретных действий по реализации стратегии. Часто успеха добивается та фирма, которая лучше умеет управлять процессами во времени.

7. На заключительной стадии выбора тактики и стратегии деятельности проводится ее всесторонняя *оценка*. Процесс проведения процедуры оценки заключается в ответе на вопрос «Сможет ли данная выбранная тактика и стратегия привести к решению поставленных задач и достижению намеченной цели?» Затем осуществляется анализ стратегии по определенным параметрам:

а) *соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения*. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

б) *соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы*. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.;

в) *оправданность риска, присутствующего в стратегии*. Анализ обоснованности риска проходит проверку по нескольким направлениям: возможная реалистичность предположений, взятых за основу при выборе данной стратегии; возможные отрицательные последствия, которые могут возникнуть для организации в случае провала выбранной стратегии; оправданность при возможном положительном результате риска потерь от провала в реализации стратегии;

г) *эффективность стратегии*. Для ее оценки используются следующие критерии и показатели:

– *экономический эффект* — воздействие стратегии на массу и норму прибыли, в том числе чистой, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынках;

– *социальный эффект* — влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;

– *экологический эффект* — воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;

– *технический (качественный) эффект* — изменение уровня новизны, качества и конкурентоспособности продукции;

– *системный (синергический) эффект* — дополнительный доход от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем машин и т.п.

На основе приведенного анализа и оценки возможных вариантов принимается окончательное решение о выборе наиболее целесообразной стратегии.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Понятие и типы организационных структур управления

Организационной структурой управления называется упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. *Элементы структуры* — отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, права и ответственность за их выполнение. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше производительность труда.

Организационные структуры управления могут быть двух типов: иерархические (механистические, бюрократические) и адаптивные (органические).

Иерархические структуры управления (механистические, бюрократические). Впервые данный подход разработал М. Вебер, который предложил нормативную модель, названную рациональной бюрократией (идеальной структурой). По этой модели все работники организации должны действовать строго по инструкциям и не отклоняться от них. В основе такого иерархического подхода лежат организации, предъявляющие жесткие требования как к людям, так и к структурам, в рамках которых они действуют, при этом состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих.

В.Д. Грибов предлагает следующие принципы иерархического подхода к построению организационных структур управления:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями¹.

Главные понятия структуры управления иерархического типа — иерархичность, рациональность, универсальность, ответственность, точность, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, единство, строгая субординация и сокращение затрат.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 164.

Достоинства структуры управления иерархического типа:

- обеспечение слаженной четкой работы больших коллективов людей, работающих на единую цель;
- мобилизация сил при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве;
- защищенность служащих от произвольных увольнений.

Недостатки структуры управления иерархического типа:

- отсутствует гибкость управления, возникают трудности при изменении системы управления с целью ее совершенствования и бюрократизм (из-за наличия стандартизированных правил, процедур и норм);
- вопросы стратегии и тактики развития организации решаются только на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением решений;
- не способствует росту творческого потенциала людей (каждый использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы);
- функциональная специализация элементов структуры управления ведет к их неравномерному развитию, что порождает противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах.

Адаптивные (органические) организационные структуры управления стали применяться недавно. Название «органические» они получили из-за сходства с функционированием организма. Они способны преобразовываться, приспосабливаться к непредвиденным изменениям окружения в определенных пределах.

Адаптивные организационные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х гг. XX в., когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий, и жизнь потребовала от них высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, а с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа соответствовать этим условиям.

Главным свойством управленческих структур адаптивного типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям.

Основные характеристики адаптивной модели:

- отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений;
- формулирование правил работы в виде принципов, а не установок;
- ориентированность на проблемы;
- сокращение числа иерархических уровней;
- повышение горизонтальной интеграции между персоналом;
- взаимная информированность;
- самодисциплина (при управлении применяются доверие и убеждение, а не власть).

Достоинства адаптивных организационных структур управления:

- высокая гибкость и, следовательно, высокий уровень выживаемости при изменениях внешней и внутренней среды организации;
- принятие решений на основе обсуждения, а не авторитета, правил или традиций;

– распределение работы между сотрудниками в зависимости от характера решаемых проблем, а не от должности, высокая оценка творческого подхода персонала к выполнению задач;

– повышение ответственности каждого работника за общий успех.

Недостатки адаптивных организационных структур управления:

– требуют более высокого профессионализма работников; преимущественно требуется организованная работа команды, а не формальной группы.

3.2. Основные виды иерархических (механических) структур управления

Существуют следующие виды иерархических (механических) структур.

1. *Линейная* структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит начальник, сосредоточивший в своих руках все функции управления и единолично управляющий подчиненными ему работниками¹. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права давать указания каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но самих указаний или инструкций управленческому объекту не дают. Вышестоящий руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит *вертикальная иерархия*, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

В практике управления линейная структура применяется в небольших двухуровневых организациях (например, индивидуальное предпринимательство и малые предприятия) или в качестве элемента более сложных организаций, занятых простыми видами деятельности (например, военные организации).

Достоинства линейной структуры управления:

- единство распорядительства;
- простота и четкость подчинения;
- полная ответственность линейного руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- оперативность в принятии решений;
- согласованность действий исполнителей;
- получение нижестоящими звеньями согласованных распоряжений и заданий.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 165.

Недостатки линейной структуры управления:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность его контактов с подчиненными и вышестоящими звеньями;
- отсутствуют горизонтальные связи, что приводит к увеличению сроков принятия и реализации решений;
- повышаются требования к руководителю, который должен быть квалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и с опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемой подчиненными ему работниками;
- структура пригодна к решению только оперативных текущих задач;
- структура не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования организации.

2. *Функциональная* структура предполагает специализацию в выполнении отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на *горизонтальном* разделении управленческого труда. Такая децентрализация работ между подразделениями создаст возможность для их специализации, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Достоинства функциональной структуры управления:

- информационная разгрузка руководителя организации;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- высокое качество принимаемых решений;
- упрощенные условия изучения чужого опыта, способствующие повышению квалификации и развитию способностей сотрудников, благодаря чему возрастают и личные, и организационные показатели работы;
- специализация подразделений на выполнении определенного вида деятельности;
- устранение дублирования в выполнении задач управления отдельными службами;
- преимущество координационного характера (сотрудники, сгруппированные на основе одинаковых позиций, могут легко участвовать в коммуникациях и обмениваться информацией друг с другом);
- облегченный контроль руководителями показателей работы каждого сотрудника;
- формирование норм и ценностей коллектива, повышение групповой сплоченности и, как следствие, показателей работы.

Недостатки функциональной структуры управления:

- нарушение принципа единоначалия при использовании принципа полномочного распорядительства;
- длительная процедура принятия решений (из-за большого количества функциональных руководителей);

- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- снижение ответственности функциональных руководителей за работу организации в целом.

Как отмечает В.Д. Грибов, «несмотря на перечисленные достоинства, на практике функциональный подход оказался в большинстве случаев нежизнеспособным. Нескоординированные решения специалистов неизбежно вступают в противоречие друг с другом... Борьба за приоритетность их реализации порождает конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления»¹.

3. *Линейно-функциональная* структура позволяет значительно устранить недостатки как линейного, так и функционального управления и использовать преимущества той и другой структуры.

В основу построения линейно-функциональной структуры управления положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений, благодаря чему упрощается задача координации деятельности специалистов внутри организации (сотрудники «говорят на одном языке»);
- четкая система единоначалия (у одного руководителя сосредотачивается управление всей совокупностью процессов, имеющих общую цель);
- ясно выраженная ответственность, исключение дублирований функций в разных подразделениях организации;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- стимулирование профессиональной специализации работников, обеспечивающая рост их квалификации и профессиональных достижений;
- низкие административные расходы.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные;
- большое число «этажей» управления между работниками, выполняющими основные и вспомогательные функции, и лицом, принимающим решения;
- замедленная реакция на изменение внешней среды из-за многозвенных бюрократических процедур согласования;

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 167.

– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев, неразвитость духа новаторства и предпринимательства.

Простота и однообразие операционной деятельности позволяют использовать линейно-функциональную структуру на практике многим организациям. В настоящее время этот тип остается основной организационной формой управления.

4. *Линейно-штабная* структура управления является развитием линейных организационных систем управления и предназначена устранить их важнейший недостаток, связанный с отсутствием постоянной помощи со стороны специалистов.

Следовательно, линейно-штабная структура управления — это структура, в которой в помощь линейному руководителю создается группа специалистов (штаб или оперативный аналитический отдел). На уровне организации сотрудники штаба занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают специфические задачи: получение и анализ информации о внешней и внутренней среде, осуществление контроля, подготовка проектов решений, текущее информирование и консультирование руководства — т.е. обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями. Они не имеют права принимать решения и управлять какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю выполнять отдельные функции. В остальном эта структура соответствует линейной структуре управления.

Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- так же как в линейных структурах, все решения принимаются руководителем организации независимо от того, насколько они важны;
- работники штабов оторваны от практики и, хотя они имеют высокую квалификацию, предлагаемые ими решения часто недостаточно эффективны;
- работники штабов не несут ответственности за свои предложения и не участвуют в их реализации.

На практике линейно-штабные структуры зарекомендовали себя как хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным структурам адаптивного типа.

5. *Дивизиональная*, или отделенческая (от англ. *division* — отделение), структура управления — наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы.¹ В этой структуре самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (*дивизионально-продуктовая* структура управления) или за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (*дивизионально-региональная* структура управления). Примером структуры дивизионально-регионального типа могут служить сбытовые

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 170.

организации крупных предприятий и фирм, а также крупные банки и страховые компании.

Достоинства и недостатки:

- большую часть решений принимает руководитель дивизиона, а руководитель предприятия оставляет за собой только принятие основных стратегических решений — следовательно, уменьшается число уровней принятия решений, что повышает время принятия решений;
- повышается качество принимаемых решений, поскольку руководитель дивизиона более глубоко разбирается в текущих вопросах дивизиона, чем руководитель предприятия;
- экономическая эффективность предприятия повышается, так как обеспечивается быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса;
- обеспечивается лучшая координация работ;
- увеличение управленческих затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции;
- удлинение сроков принятия решений перспективных крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса.

3.3. Основные виды адаптивных (органических) структур управления

К структурам органического типа относятся бригадные, проектные, матричные структуры управления и ряд других.

1. *Бригадная структура* является одной из разновидностей структур органического типа. В.Б. Грибов¹ выделяет следующие принципы организации бригадной работы:

- автономная работа бригад, в которые могут входить рабочие, специалисты и управленцы;
- самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами;
- замена жестких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений, что разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками.

Достоинства бригадной структуры управления:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Недостатки бригадной структуры управления:

- усложнение взаимодействия между отдельными бригадами;
- сложность в координации работ отдельных бригад;
- высокая квалификация и ответственность персонала;

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 170.

– высокие требования к коммуникациям как между отдельными бригадами, так и внутри каждой бригады.

На практике бригадная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов и хорошим техническим оснащением. Она часто применяется в комбинации с проектными организационными структурами управления.

2. *Проектная* структура нацелена на обеспечение эффективного управления организацией с помощью параллельного выполнения ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модернизация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица — руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

Проектная структура — это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе увольняются).

Достоинства проектной структуры управления:

- ее высокая гибкость;
- концентрация членов проектной команды и ее руководителя на реализации одного-единственного проекта без отвлечения на другие задачи;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- принятие решений в ходе обсуждения со всеми членами проектной команды (наименее бюрократизированная из всех структур управления);
- отсутствие сопротивления персонала при реализации принятых решений, так как они не навязаны подчиненным вышестоящим руководством;
- ее пригодность для решения проблем инновационного характера.

Недостатки проектной структуры управления:

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации;
- необходимый период «настраивания» команды на работу, включающий периоды формирования команды, приспособления ее членов друг к другу и нормализации взаимоотношений внутри коллектива;
- сложность дробления ресурсов между проектами;
- сложность организации взаимодействия большого числа проектов в компании;
- необходимость дублирования существующих в организации функциональных служб;
- возникновение проблемы трудоустройством высвободившихся специалистов после завершения проекта или при отказе организации от проекта (не-

определенность по поводу будущего создает дополнительное напряжение в проектной команде).

На практике достоинства проектной структуры управления более важны, чем их недостатки, в организациях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

3. *Матричная* организационная структура (Matrix Organizational Structure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной организационной структуры, базирующейся на единоначалии.

По сравнению с линейно-функциональной организационной структурой в данном случае несколько падает управляемость, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет дальнейшего сокращения времени принятия решений, которое осуществляется прямо на нижних уровнях управления.

Достоинства матричной структуры:

- ее высокая степень гибкости и адаптивности;
- лучшая координация работ среди организационных структур (через руководителя проекта, осуществляющего взаимодействие между функциональными сферами);
- возможность быстрого и безболезненного перераспределения ресурсов между проектами;
- сосредоточение внимания, управления и ресурсов на конкретных целях в сочетании с возможностями квалифицированной и специализированной функциональной экспертизы и помощи;
- обеспечение малых потерь информации и более эффективного регулирования коммуникации.

Недостатки матричной структуры:

- дуализм управления (двойное подчинение как руководителю проекта, так и начальнику функционального подразделения);
- чрезвычайная затрудненность управления, так как трудно установить четкую ответственность за работу по заданию подразделения и по заданию проекта вследствие двойного подчинения;
- существенное увеличение управленческого аппарата, поскольку у каждого человека появляются два начальника;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов;
- возможность возникновения конфликтных ситуаций среди работников вследствие частых переходов из одного проекта в другой;
- отсутствие четкости в должностных инструкциях, в отношениях с руководством;
- необходимость в постоянном контроле соотношения ресурсов, выделяемых подразделениям и проектам;
- ощутимый рост затрат на ведение деловых операций и удлинение сроков принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований.

Матричные структуры обычно используются для наукоемких производств, характеризующихся частой сменой объектов разработки и внедрения, высоким

уровнем квалификации кадров, хорошей технологической оснащенностью производства, развитой опытной производственной базой. Создание матричной организационной структуры управления считается целесообразным, если требуется освоить ряд новых сложных изделий в сжатые сроки и внедрить технологические нововведения.

4. *Сетевая структура.* Помимо рассмотренных выше традиционных структур, А.М. Абдразакова¹ выделяет сетевые структуры, которые представляют собой совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), включенных в единый бизнес. Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные, ориентированы на конкретную задачу: в них максимально разделена ответственность и риски.

В сетевой структуре нет или почти нет управленческого аппарата, который выступает в качестве ограничивающего начала. Есть некие управленческие узлы, функции которых обусловлены ситуацией: в какой-то момент они выполняют роль ресурсного, в какой-то — информационного, координационного или распределительного центра.

Наиболее близки к сетевому построению торговые сети, франчайзинговые системы, некоторые религиозные и криминальные сообщества, в том числе террористические организации.

Участники сетевых структур объединяются, как правило, на договорных началах, что обеспечивает свободу входа и выхода, привлечение других участников. Ограничений на число участников и время существования нет, количественный и качественный состав сети определяется экономической и технологической целесообразностью.

Большинство специалистов по управлению считает, что будущее за органическим подходом. Однако при выборе структуры управления необходимо принимать во внимание условия, в которых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях.

3.4. Проектирование организационных структур управления

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития.

Организационная структура управления включает в себя:

- систему целей и их распределение между различными звеньями управления;
- состав подразделений, связанных определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям управления;
- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации;

¹ Абдразакова А.М. Теория организации. С. 79.

– коммуникации, потоки информации и документооборот, людей и их группы, вступающие во взаимоотношения для решения общих задач.

Разработка организационной структуры управления ведется с соблюдением следующих *правил*.

Во-первых, все функции организации должны быть закреплены за конкретными подразделениями или отдельными должностями (в противном случае, неизбежны потери времени и других ресурсов на решение возникающих проблем);

Во-вторых, каждую функцию должно осуществлять только одно подразделение или один исполнитель (в противном случае, возникает проблема дублирования функций, что также приводит к дополнительным расходам и потере управляемости);

В-третьих, необходимо принимать во внимание переменные внешней и внутренней среды организации, а также технологии управленческих работ.

Как отмечает А.М. Абдразакова, одним из главных недостатков применявшихся ранее методик проектирования организационных структур являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В настоящее время важным условием при проектировании организационной структуры является определение целей. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы¹.

Процесс формирования организационных структур включает следующие действия:

- формирование целей и задач;
- определение состава и места подразделений;
- определение ресурсного обеспечения подразделений (численность работающих, материальные, финансовые и другие ресурсы);
- разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам. В.Д. Грибов выделяет следующие *требования к организационной структуре*.

1. *Оптимальность*. Основное правило при проектировании структуры управления — вовлекать как можно меньше уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.

2. *Оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время между принятием решения и его исполнением в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений. Управленческие решения необходимо принимать быстро. Учитывая это требование, следует распределять полномочия и ответственность.

3. *Надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих

¹ Абдразакова А.М. Теория организации. С. 70.

команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

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

5. *Гибкость*. Организационная структура должна быть способна изменяться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия.

6. *Устойчивость*. Основные свойства системы управления должны оставаться неизменными при различных внешних действиях¹.

При формировании организационных структур важно учитывать *охват контролем*, или норму управляемости. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя.

Диапазон контроля (норма управляемости) — предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. *Узкий* диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией и более качественно управлять ими. В то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При *широком* диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи.

А.М. Абдразакова отмечает, что на практике величина диапазона контроля в основном зависит от следующих критериев:

- характер деятельности (чем она сложнее, тем диапазон контроля уже, и наоборот);
- уровень знаний руководителя, наличие у него времени, присущей ему оперативности;
- способность и квалификация подчиненных, их заинтересованность в своей работе².

С увеличением ранга руководителя охват контролем уменьшается. При увеличении охвата контролем количество уровней управления уменьшается (децентрализация), при уменьшении — увеличивается (централизация). Главная проблема в данной ситуации — поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией.

¹ Грибов В.Д., Кисляков В.Д. Управленческая деятельность. С. 177.

² Абдразакова А.М. С. 71.

4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

4.1. Управленческие решения: понятия и виды

Выполнение любых действий человека связано с предшествующим им принятием решений. Даже простейшему действию человека (встал, взял какой-либо предмет и т.п.) предшествует принимаемое человеком решение об его осуществлении. Правда, поскольку оно зачастую является очевидным и промежуток времени между решением и реализацией действия очень мал, решение практически сливается с действием и не осознается в качестве самостоятельного. В самом общем виде решение — это предписание к действию с целью разрешения проблемы. В свою очередь, принятие решения — это выбор определенного действия из множества возможных вариантов (альтернатив). В простейшем случае — это выбор из двух альтернатив: действовать или не действовать. В управленческой работе руководители вынуждены перебирать, причем неоднократно, многочисленные варианты и комбинации возможных действий, чтобы найти единственно правильное решение. По сути, для того чтобы предприятие могло четко работать, руководитель должен постоянно делать правильные выборы из многочисленных альтернативных возможностей.

С содержательной точки зрения решением может быть конкретное действие (совокупность действий), способ действия, план работы, вариант проекта и т.п.

К решениям относятся как малозначащий выбор газеты в киоске или меню завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество (десятки наименований газет или блюд), почти все каждодневные личные решения мы принимаем без систематического продумывания. Кроме того, такие решения, как правило, не затрагивают других людей.

Руководитель выбирает направление действий не только для себя, но и для других работников и организации в целом. Управленческие решения могут сильно влиять как на общее финансовое состояние организации, так и на жизнь многих людей, работающих в данной организации и вне ее. Поэтому руководитель не может принимать непродуманных решений.

Н.И. Кабушкин определяет управленческое решение как обдуманный «выбор альтернативы, акт, направленный на разрешение проблемной ситуации и достижение определенной цели»¹. Управленческое решение, по сути, представляет собой путь, программу, цель которой — разрешить существующие в организации проблемы экономического, социально-психологического или организационно-технологического порядка.

В управленческих решениях отображается прогнозируемое состояние организации. По мнению П. Друкера, стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня². Не ошибемся, если скажем: жизнь заключается в том, чтобы принимать правильные решения.

В процессе управления организацией принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками.

¹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : Новое знание, 2009. С. 199.

² URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976> (дата обращения: 10.01.2022).

Тем не менее существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать. Рассмотрим основные виды управленческих решений по характерным признакам:

- по масштабу воздействия — *общие*, касающиеся всех организаций, и *частные*, распространяющиеся только на отдельные подразделения;
- характеру целей — *стратегические* (рассчитанные на сравнительно большую перспективу, принимаемые на верхнем уровне иерархии управления организацией, отличающиеся высокими рисками, вероятностью крупных выгод и потерь) и *краткосрочные* (ориентируемые на реализацию ближайших целей), или тактические и оперативные;
- источнику возникновения — *инициативные* и *принимаемые под давлением внешних факторов* (условия рынка, изменения в правовых актах и др.);
- времени действия — *долгосрочные*, *среднесрочные* (текущие), *оперативные*;
- сфере реализации решения — *технические*, принимаемые по поводу объективных факторов деятельности организации (использования оборудования, технологий и др.), *экономические*, связанные с затратами организации и с обусловленными ими результатами, и *социальные*, принимаемые в отношении условий труда персонала (его оплаты, льгот, гарантий);
- способу выработки — интуитивные, адаптационные и аналитические (рациональные) решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция — способность предугадывать, предполагать, предвидеть).

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном или негативном опыте. Оно предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения является простота и оперативность его принятия.

Аналитическое (рациональное) решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев¹.

Каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать следующим *требованиям*:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованным, т.е. содержать количественную, расчетную основу, объясняющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных;
- иметь конкретные даты исполнения решений и указание на исполнителей;
- быть правомочным, т.е. опираться на требования нормативных правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных;
- быть эффективным, т.е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 178.

- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели;
- обладать достаточной полнотой, краткостью, четкостью, быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эти требования необходимо в полной мере учитывать в процессе подготовки, принятия и организации выполнения принятых решений.

4.2. Процесс принятия решения

Процесс принятия решений предполагает прохождение ряда последовательных стадий. Рассмотрим эти стадии.

1-я стадия: Выявление и анализ проблем.

Давно известно, что правильная формулировка существующей проблемы означает уже 50 % ее решения. Таким образом, непосредственный процесс по принятию правильного решения необходимо начинать с выявления и анализа существующей проблемной ситуации.

Имеются хорошие источники, из которых непосредственно руководитель может узнать о наличии проблемы. Это собственный обзор существующей ситуации, подробный анализ полученной информации, сложившееся общественное мнение и т.д. Суждения разных людей и непосредственно подчиненных также может служить ценным источником при выявлении проблемы. При этом руководитель зачастую страдает от большого количества информации, часто не касающиеся существующей проблемы. В связи с этим крайне важно отличать релевантную и ненужную информацию и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (от англ. *relevant* —относящийся к делу) — это данные, относящиеся непосредственно к рассматриваемой проблеме.

Аргументированный выбор оснований для непосредственного принятия верного решения значит очень много. Если прогнозируемая к решению проблемная ситуация не проанализирована достаточно глубоко и не установлены причины ее возникновения, то маловероятно должное определение как предмета проблемной ситуации, так и времени для принятия решения.

В результате непосредственного анализа существующей проблемной ситуации необходимо определить границы, в рамках которых будут проявляться признаки проблемы, т.е. определить *проблемное поле*. Такими симптомами присутствия проблемы в компании могут служить конфликты, перебои в работе, отклонения реального состояния работы от планового, непосредственное осложнение существующей ситуации по сравнению с прошлыми периодами, маленький рост продаж, снижение производительности, ухудшение качества производимых товаров или оказываемых услуг и т.п.

Необходимо с особой точностью определить, насколько являются серьезными проблемы, вызвавшие настоятельную потребность и необходимость в принятии решения, образовались ли они неожиданно и случайно, как результат внешне возникших обстоятельств, или эти обстоятельства можно было спрогнозировать, а также кто непосредственно имеет к этому отношение.

Причины, вызвавшие проблему, могут быть самыми различными: как внешние (принятие нового нормативного правового акта, вынесение предписания органа

государственного регулирования, изменение рынка, наличие договорных обязательств и т.п.), так и внутренние (улучшение деятельности организации, диверсификация деятельности, социальные требования коллектива и др.).

Чтобы определить конкретные и непосредственные причины появления проблем в организации, необходимо сделать *причинно-следственный подробный анализ*, имея в виду то, что происходящие изменения в каждом элементе сложившейся ситуации (причины) могут породить разного рода изменения (следствия) в других элементах.

Основой анализа является *построение иерархии проблем* на основе классификации по следующим признакам:

- по степени важности — влияние проблемы на настоящее и будущее организации;
- степени срочности — важность немедленного решения проблем (считается, что немедленно нужно решать до 80 % возникающих проблем, 15 % можно обсудить, а 5 % проблем решения вообще не требуют);
- масштабности — число лиц, которых проблемы затрагивают;
- величине риска — потери от возможных нежелательных последствий;
- структурированности — возможность расчленить проблему на отдельные, но взаимосвязанные элементы, что позволяет смоделировать решение проблемы;
- возможности решения — *если проблему можно решить, то не стоит о ней беспокоиться, если ее решить нельзя, то беспокоиться о ней бесполезно* (считается, что 25 % проблем нельзя решить в принципе, 15 % нельзя решить в данных условиях, для решения 10 % проблем препятствий не существует и это может быть сделано в любой момент, а 50 % проблем относятся к мнимым).

На основе проведенного анализа производится оценка существующей проблемной ситуации: определяется масштаб проблемы, ее сложности, срочности решения, рассчитывается количество ресурсов и необходимых средств для разрешения сложившейся ситуации. После того как получена необходимая информация о проблеме, можно увидеть суть действительной ситуации, главные факторы и причины ее дальнейшего развития, значимость и необходимость принятий срочных действий. Нужно отметить, что любое управленческое решение необходимо принимать вовремя, а не раньше или с запозданием относительно ситуации, так как с течением времени может измениться окружающая среда и обстоятельства, а следом за ними и сама ситуация.

Нередко проблема оказывается не такой, как кажется на первый взгляд. «Следует помнить: ничто не может быть опаснее, чем правильное решение неправильной проблемы. Как правило, ошибочное решение правильной проблемы можно исправить и скорректировать. Если результаты не соответствуют вашим ожиданиям, вы очень скоро об этом узнаете и поймете, что решение было неверным. Но правильное решение неправильной проблемы исправить очень трудно, если вообще возможно, поскольку его крайне сложно выявить. Люди, умеющие принимать эффективные решения, научились отталкиваться от предположения о том, что проблема в действительности будет совсем не такой, какой кажется на

первый взгляд. После этого они делают все, чтобы осознать настоящую проблему»¹.

Оценка проблемы — это установление ее масштабов: определение размера средств, необходимых для ее решения, и степень ее серьезности.

2-я стадия: Разработка вариантов решения.

На этом этапе разрабатываются различные альтернативные варианты, им дается всесторонняя оценка и непосредственно отбирается лучшая альтернатива с самыми благоприятными для организации последствиями.

Однако, прежде чем анализировать возможные и вероятные варианты для решения существующей проблемы, руководству организации необходимо четко определить те основные показатели и критерии, по которым пойдет сравнение возможных альтернатив и будет выбираться лучшее решение. Такие показатели носят название *критерии выбора*. К примеру, при принятии решения о найме нового работника критериями его выбора среди разных кандидатов могут стать уровень образования, профессиональный опыт, наличие маленьких детей, умение работать в команде и другие личностные характеристики. Критерии обычно зависят от непосредственной цели решения, поставленных задач. Они могут быть абсолютно объективными, имеющими в основе установленные правила и определенные процедуры, и сугубо субъективными, основанными на мнениях профессиональных экспертов. Стоит отметить, что от качества обозначенных критериев непосредственно зависит и уровень качества принятого решения.

По роли в отборе вариантов решений критерии выбора подразделяются на необходимые и достаточные.

К *необходимым* критериям относятся жесткие и четкие ограничения, их нарушение правилами организации не допускается. Именно они дают возможность отделить приемлемые варианты поведения от неприемлемых. Обычно в основе таких критериев лежат правовые, технические, экологические и иные, сходные с ними нормы и нормативы: например, предельно допустимый уровень загрязнения окружающей среды, технические условия эксплуатации, требования законодательства.

Достаточные критерии всегда дают право на выбор наиболее подходящего варианта для решения из имеющихся. Они подразумевают иной уровень требований, в частности таких, как эргономические (предоставление удобства и наибольшего комфорта для сотрудников), социальные (чувство защищенности, предоставление безопасных условий работы), экономические критерии (уровень возможных затрат, расчет прибыльности и т.д.).

К любым критериям выбора предъявляются следующие *требования*:

- направленность на достижение заданной цели;
- непротиворечивость нормативным актам и экономической ситуации;
- соответствие современному научно-техническому уровню производства и опыту;
- предупреждение о возможных проблемах, а в случае их возникновения — средства преодоления негативных последствий рискованных действий.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 178.

Работа по выбору критериев проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

На стадии разработки вариантов решения учитывается степень соответствия вариантов решения политике организации, ее традициям, этическим ценностям, а также вероятность и серьезность риска. Желательно, чтобы вариантов решения проблемы было несколько и была возможность выбора (идеально пять — семь). Особенно это важно при принятии стратегических решений. Однако на практике, как свидетельствуют опросы, 50 % руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 % — два, 9 % управленцев — три и лишь 4 % — более трех вариантов¹.

3-я стадия: принятие решения.

На этой стадии при использовании определенных способов и методов происходит непосредственный выбор и принимается решение.

В границах каждого из существующих вариантов определяются:

- предполагаемые затраты по времени, возможные издержки;
- масштабы деятельности, непосредственное содержание планируемой работы;
- приоритетность выполняемых работ;
- уровень доступности информации для возможного принятия решения;
- серьезность возможного риска, вероятность негативных последствий или побочных действий, вызванных принятием решения;
- круг ответственных за выполнение решения лиц.

Наиболее благоприятный вариант выбранного решения обязательно предполагает оптимальное сочетание как качественных, так и количественных показателей, которое в лучшей степени сможет удовлетворять решению поставленной задачи.

4.3. Методы принятия решения

Для принятия решения используются следующие методы, которые можно разделить на три группы:

1. *Неформальные (эвристические)* методы принятия решений — это своеобразная совокупность известных логических способов и методики выбора руководством наиболее благоприятных решений посредством теоретического анализа и сравнения вариантов и при помощи накопленного руководителем опыта. В большинстве случаев неформальные методы основываются на интуиции человека, который делает выбор и принимает верное решение. Неоспоримое преимущество неформального метода заключается в оперативном принятии решения, а очевидный недостаток — в невозможности защититься от ошибочного или малоэффективного выбора, так как интуиция способна подводить.

2. *Коллективные* методы обсуждения и принятия решений. Ключевой момент в коллективном принятии оптимальных управленческих решений — это определение необходимого круга работников, т.е. тех лиц, которые будут участвовать в данном процессе. Обычно это часть коллектива, в которую включаются как руководители, так и непосредственные исполнители. Основными

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 130.

показателями для формирования команды являются уровень компетентности, хорошая способность творчески решать поставленные задачи, аналитические способности и хорошая коммуникабельность. Нужно отметить, что коллективные виды групповой деятельности могут иметь различную форму: заседание, конференция, совещание, экспертная комиссия и др.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», — совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений»¹. К примеру, если необходимо решение трудного вопроса, собирается команда, в которой каждый предлагает свое решение, любую пришедшую в его голову идею. Главное условие этого метода — создание определенной обстановки, наиболее комфортной для появления творческих идей. Поэтому запрещено отрицать или подвергать какой-либо критике мысль или идею, даже если она выглядит фантастической или невозможной. Каждая такая идея обязательно записывается, а после анализируется профессионалами. В результате обобщения и анализа записанных идей руководство компании в довольно короткие сроки может выбрать вполне нетривиальное решение.

Метод Дельфи. Этот метод получил свое название от известного города Греции — Дельф, прославившегося рассказами о живших в нем мудрецах, умеющих предсказывать будущее. Этот метод представляет собой многоэтапный процесс в виде анкетирования, не требующий коллективной деятельности членов команды. Более того, членам команды не позволено встречаться и делиться мнением по вопросам обсуждаемой проблемы, благодаря чему соблюдается независимость взглядов каждого участника группы. Данный метод предполагает всесторонний анализ и последующий выбор верного решения путем циклического проведения определенного поэтапного анкетирования.

1-й этап: участникам группы дается информация о возникшей проблеме и предоставляется право оценить любые возможные способы решения по комплексу показателей.

2-й этап: все члены команды анонимно и автономно делают оценку и объяснение вариантов возможных решений либо предлагают собственный вариант.

3-й этап: оценки по всем вариантам и высказанные мнения участников группы рассматриваются и обобщаются в едином документе.

4-й этап: все члены команды получают на руки копию такого документа. Изучение мнения остальных участников нередко может поменять собственное мнение в отношении возможных идей решения ситуации.

В дальнейшем этапы 2, 3 и 4 могут повторяться неоднократно количество раз, до тех пор пока не будет принято необходимое решение.

Данный метод особенно эффективен при вынесении решений для трудных, малоизученных, особенных проблем, отличающихся неопределенностью первоначальной ситуации, для которых необходимо привлечение профессионалов разного уровня. Метод Делфи требует больших временных затрат и строгой организации процесса реализации.

¹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. С. 204.

Метод сценариев — это один из способов прогнозирования, который позволяет выявить возможные перспективы развития текущих событий и вероятные последствия выбранных решений, для того чтобы определить самый подходящий вариант управления. Этот метод предполагает участие в подготовке сценариев развития определенной ситуации профессионалами различного уровня и с зачастую противоположными взглядами на анализируемую ситуацию.

Под сценарием подразумевается гипотетическая ситуация последовательных действий в определенных времени и пространстве, которые вместе представляют собой эволюцию исследуемого объекта в интересующем исследователей ракурсе. В сценарии в четкой и ясной форме фиксируются причинно-следственные связи параметров, показывающих вероятную динамику изменения положения объекта, работающие факторы и необходимые условия, при которых данные изменения могут происходить. Сам сценарий становится в некотором роде относительной, допускаемой оценкой развития данной системы, поскольку строится в границах предположений об его перспективах, так как они абсолютно непредсказуемы.

Данный метод выработки решений предполагает многовариантность, возможность разработки разных альтернативных сценариев вероятного развития текущей ситуации. Их рассмотрение помогает определить наиболее критические обстоятельства для принятия верных решений, а также установить большинство возможных негативных последствий рассматриваемых вариантов принятия решений, имеющих целью анализ каждого и выбор самого эффективного.

Метод «дерево решений» применим и при индивидуальном, и при групповом принятии решений. Он чаще используется при необходимости разрешить трудную проблему, отличающуюся своей неоднозначностью и особо требующую определенной и четкой последовательности при выборе решений. Каждое такое решение вполне может содержать несколько вероятных исходов, при этом каждый такой исход может иметь свою возможность наступления. Любое последующее многообразие возможных решений может зависеть от абсолютно конкретного результата предыдущего выбора. Дерево решений представляет собой алгоритм последовательно принимающихся решений и состоит из определенных «ветвей», вариантов выбора решений, и своеобразных «узлов», соответствующего результата.

После многократного последовательного вычисления всех возможных векторов выбора решений находится оптимальная «ветвь» решений, которая приводит к максимальному прямому выигрышу при том условии, что все события будут идти так, как запланировано.

Например, необходимо определить, какую сумму вы потратите на продукты в определенный день. Достичь поставленной задачи поможет использование метода дерева решений (рис. 5).

Альтернативные события на первом этапе: «гости придут», и «гости не придут». Отображаем эти события в дереве решений в виде вершин событий (кружочков). Примем, что если гости придут, то на продукты придется потратить крупную сумму. Это один из исходов (конечных узлов в дереве решений) в данной задаче.

В случае если гости не придут, возможны два альтернативных события: «в доме много продуктов» и «в доме мало продуктов». Отображаем эти события в дереве решений в виде вершин событий (кружочков), к которым ведут дуги из события «гости не придут». В случае если в доме много продуктов, вы потратите на продукты малую сумму. А если в доме мало продуктов, вы потратите на продукты среднюю сумму.

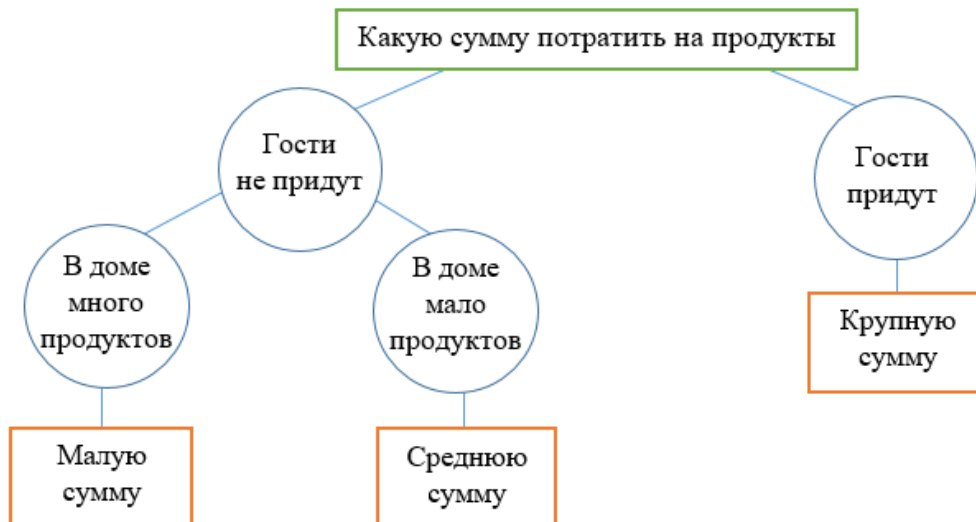


Рис. 5. Дерево решений «Какую сумму потратить на продукты?»

Метод «дерева решений» применительно к вопросу о целесообразности страхования автовладельца представлен на рис. 6.

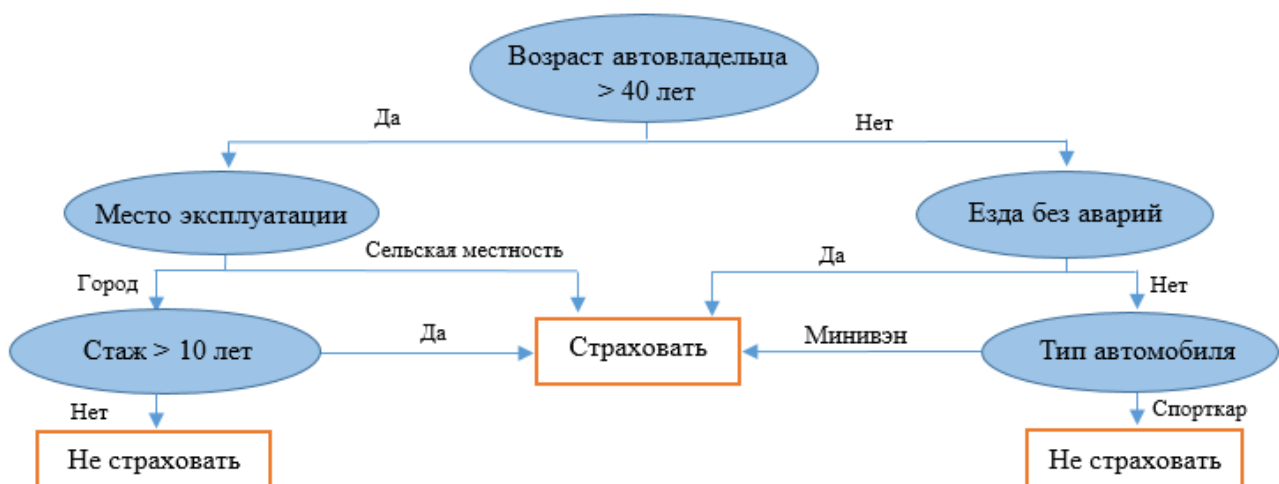


Рис. 6. Дерево решений «Целесообразно ли страхование автовладельца?»

Японская система принятия решения «рингисе» представляет собой подробный обмен идеями и тактическими планами вплоть до достижения полного согласия в первую очередь на низших уровнях, где эти решения в случае их принятия и должны исполняться. Эта процедура по западным меркам длительна и непривычна, но главная ее идея в том, что все это с лихвой компенсируется на стадии исполнения решений.

Японцы считают, что важным является не столько само решение, сколько то, как о нем информированы люди и в какой степени они готовы его поддержи-

вать. Непонимание этого приводит часто к тому, что проваливаются самые хорошие решения и, наоборот, дают неожиданный хороший эффект посредственные решения, если они поддержаны исполнителями.

Когда нужно принять решение, то обычно оно формируется на самом низшем уровне. Причем нередко проект решения поручается подготовить самому молодому работнику. При этом преследуются две цели: избежать возможной стандартности мышления и дать возможность научиться молодому работнику, пусть даже он наделает ошибок. Учеба на практике значительно эффективнее лекций, тем более что возможные ошибки будут обязательно исправлены на следующих управленческих уровнях.

«Рингисе» выглядит следующим образом:

- руководство организацией высказывает общий взгляд на проблему, по которой должно быть принято решение;
- проблема передается для решения на низший уровень менеджмента;
- проблема детально согласуется по всем пунктам, ликвидируются разногласия, вырабатывается согласованный подход к ее решению;
- решение передается на более высокий уровень менеджмента, где вырабатывается конкретный путь решения проблемы;
- согласованное и доработанное решение визируется руководителем организации.

Инициатор «рингисе» не несет персональной ответственности за принятие ошибочного решения, как и не пользуется привилегиями в том случае, если решение приносит успех. Чем активнее персонал участвует в подготовке решений, тем меньше он сопротивляется переменам, вызванным этими решениями. Затем проект решения проходит через все службы и всех должностных лиц, имеющих к нему хотя бы минимальное отношение. Решение попадает на высший уровень управления лишь в том случае, если все пришли к полному согласию (одобрению решения). Утверждают, что в проекте решения есть специальное «поле для несогласных». Но оно практически всегда остается чистым.

Кратко укажем, какие еще методы принятия решений существуют.

Принцип большинства голосов: выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников.

Принцип диктатора: за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах.

Принцип Курно. Данный метод используется тогда, когда никто не объединяется в коалицию и существует количество решений, абсолютно равное количеству экспертов. В таком случае необходимо выбрать одно решение, отвечающее всем требованиям личной иррациональности без какого-либо ущемления индивидуальных интересов любого эксперта в отдельности;

Принцип Парето применяется при принятии необходимых решений, если все участвующие эксперты составляют одну общую коалицию. В данном случае самым оптимальным станет то решение, которое будет невыгодно изменить абсолютно всем участникам группы, так как именно оно будет объединять членов группы в достижении единой цели;

Принцип Эджворта применяется тогда, когда в коалицию входит нескольких различных групп, при этом каждой из них невыгодно изменять общее решение. Зная о возможных предпочтениях каждой группировки, можно выбрать оптимальное общее решение, при этом не нанося какой-либо ущерб всем входящим в группу.

Огромное значение таких коллективных способов заключается в следующем — они многократно усиливают компонент коллегиальности в деятельности выработки и последующего принятия непростых решений, при этом применяют интуицию и групповую генерацию мыслей, что позволяет обнаруживать новые, креативные решения сложных ситуаций и проблем, к большинству из которых невозможно подойти при помощи известных логических операций.

3. *Количественные методы (методы моделирования¹, математические методы)* принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

Наиболее распространенными являются следующие математические модели.

Модели теории очередей применяются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при известном количестве клиентов, а также частоте и времени их обращения к данным каналам. Например, такие модели используются при определении оптимального количества телефонных линий, необходимых для обеспечения качественной связи между абонентами, троллейбусов на маршруте, нужных для оперативной перевозки пассажиров, чтобы на остановках не скапливались большие очереди, и т.п.

Модели управления запасами. Организации в процессе своей деятельности должны поддерживать определенный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в работе. Однако увеличение запасов требует дополнительных средств и издержек на хранение. Модели управления запасами позволяют найти оптимальное решение, т.е. такой уровень запасов, который минимизирует издержки на его создание и обеспечит поддержание производственных процессов на заданном уровне.

Модели теории игр — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений и деятельность в условиях конкуренции. Принимая решение, руководитель должен выбрать альтернативу, позволяющую уменьшить степень риска. Такую возможность ему предоставляет теория игр, математические модели которой позволяют анализировать свои действия с учетом возможных ответных действий конкурентов.

Модели линейного программирования применяются для нахождения оптимального решения при распределении дефицитных ресурсов и наличии конкурирующих потребностей. Например, с помощью моделей линейного программирования можно рассчитать, какое количество изделий каждого

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 131.

наименования следует производить для получения наибольшей прибыли при известных ресурсах и рентабельности каждого типа изделия.

Методы экспертных оценок. При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок. Суть этих методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы и выработке на их основе управленческих решений. Главными критериями формирования экспертной группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Таким образом, выбор рационального варианта решения, который будет реализован на практике, происходит путем сопоставления вариантов и оценки их достоинств и недостатков. Очень важно при этом объективно проанализировать вероятные результаты реализации разработанных вариантов. Варианты оцениваются с помощью разработанных на втором этапе критериев.

4-я стадия: Согласование и принятие решения.

В существующих сейчас управленческих системах действует принцип разделения деятельности: одни работники подготавливают, проводят разработку возможных решений, другие — принимают решения или утверждают распоряжения, а третьи — эти решения выполняют. Другими словами, руководитель нередко утверждает решение и даже отвечает за него, хотя он его и не готовил; специалисты, проводившие подготовку и анализ, не принимают участия в непосредственной реализации решения, а конечные исполнители не участвуют ни в разработке, ни в обсуждении подготавливаемых решений. Опыт показывает: возможность быстрой и рентабельной реализации принятого решения неоднократно возрастает, если непосредственные исполнители будут иметь возможность представить мнение, касающееся данного вопроса, и участвовать в принятии решения, необходимого для разрешения наиболее проблемных ситуаций, а также вносить свои идеи и замечания. В этом случае принятое коллективом решение будет восприниматься как свое собственное, а не насильно навязанное руководством сверху. Следовательно, лучший вариант согласования решения заключается в привлечении сотрудников к участию в самом процессе подготовки и принятия решения. Однако в ряде ситуаций, когда это невозможно или нерационально, руководитель вынужден принимать решение единолично, не прибегая к его обсуждению и согласованию с подчиненными.

Окончательное решение принимает руководство организации или подразделения, которое распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации. Оно же несет персональную ответственность за последующие результаты.

5-я стадия: Организация выполнения решения.

Важным этапом процесса управления является организация выполнения управленческого решения, который, в свою очередь, включает в себя доведение информации о решении до всех заинтересованных лиц, разработку плана реализации решения, контроль выполнения плана, корректировку хода реализации.

Доведение задания до исполнителей и всех заинтересованных лиц предполагает, что смысл принятого решения должен быть разъяснен всем исполнителям и

перед каждым из них должны быть поставлены конкретные задачи и определены их права, обязанности и функции в исполнении решения. Для успешной реализации решения также необходимо определить комплекс работ и ресурсов, распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

Если речь идет о достаточно крупных решениях, может потребоваться разработка программы реализации решения. Организационный план выполнения решения предусматривает необходимое материально-техническое обеспечение, подготовку и переподготовку кадров, перестройку производственного аппарата и т.д. Объем этой работы зависит от характера и сложности намеченных задач.

Существует ряд обстоятельств, *снижающих эффективность реализации решения*:

- ориентация на краткосрочный экономический результат;
- стремление к неоправданному риску;
- недооценка возможных последствий;
- непоследовательность процесса подготовки и реализации решения;
- субъективизм разработчиков вариантов решений;
- неоправданное разделение между несколькими лицами принятия и реализации решения;
- отсутствие психологической готовности исполнителей к восприятию решения;
- неорганизованность коллектива.

Неудачные решения могут привести к негативным результатам и ухудшить стабильность организации в настоящем и будущем. Функции обратной связи служит *этап контроля*: часто в результате контроля появляется необходимость корректировки принятого ранее решения или принятия нового, так как ситуация может измениться. Систематическая проверка исполнения решений является нормальным методом работы, в то же время не следует превращать контроль в мелочную опеку, это мешает проявлению инициативы и самостоятельности у подчиненных.

5. РАБОЧАЯ ГРУППА, КОМАНДА

5.1. Понятие и признаки рабочей группы

Большинство людей в основном трудятся не в одиночку, а входят в состав каких-либо групп. Эта закономерность основана на законе синергии, который считается главным законом организации: потенциал организации (группы) как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов из-за их взаимной поддержки и дополнения.

Выделяют следующие главные причины, по которым происходит объединение большинства людей:

- разные работники имеют различные знания, навыки, умения, поэтому их взаимодействие дает возможность преодолеть несовершенство физических и умственных способностей или умений каждого взятого отдельно работника;
- в коллективе есть возможность разделения и спецификации труда, именно благодаря ей удастся значительно повысить текущую производительность;
- в самом процессе коллективной деятельности у членов групп, независимо от их воли, появляется дух соперничества, мобилизующий резервные возможности и существенно увеличивающий интенсивность осуществляемого труда;
- в ходе совместной деятельности люди могут обмениваться различной информацией, передавая таким образом свои знания, имеющиеся навыки, отработанные методы профессиональной деятельности — происходит быстрый квалификационный рост участников группы. Кроме того, есть множество различных видов деятельности, которые просто в одиночку крайне сложно выполнить. Например, застрявшую в снегу машину одному вытащить практически невозможно, а вот группа людей, действующая совместно, справится с этой проблемой достаточно быстро и легко.

Рабочая группа — это совокупность работников, объединенных профессиональной деятельностью, определенным образом взаимодействующих между собой и выступающих по отношению к окружающим как единое целое.

Необходимо сказать, что принадлежность к реальной профессиональной рабочей группе отнюдь не значит, что участники должны все время находиться непосредственно рядом и коллективно выполнять свою работу. Участники группы вполне могут быть разобщены, в том числе и пространственно.

Основное здесь — непосредственное включение в общую производственную деятельность на основе совместного труда и в соответствующую систему коммуникационных отношений. Такое взаимодействие участников производственной деятельности нуждается в обязательной координации и конкретном направлении всех усилий каждого участника группы, в связи с этим рабочая группа считается главным объектом в управленческой деятельности.

Однако рабочая группа является не только управленческим объектом, но и выступает в качестве субъекта управленческой деятельности, поэтому чем больше входящих в рабочую группу принимают участие в выработке управленческого решения, тем лучше данные решения будут отражать чаяния работников. Поэтому для продуктивного руководства нужно создать необходимые условия, при выполнении которых рабочая группа будет иметь возможность принимать

нужные решения или участвовать в их выработке. Это можно сделать следующими способами:

- еще до подписания приказа руководитель должен постараться склонить подчиненных к убеждению в правильности выбранного им решения;
- принимая свое решение, руководитель может допускать различные вопросы по его поводу, для того чтобы своими ответами на них суметь добиться его полного одобрения участниками рабочего коллектива;
- руководитель может информировать участников группы о возможном решении, и они должны высказать свое мнение еще до его принятия;
- группа делает предложения из нескольких коллективно разработанных и уже согласованных с руководством решений, а руководитель непосредственно принимает итоговое решение;
- коллектив принимает самостоятельное решение, но уже после того, как их руководитель полностью проанализировал существующую проблему и установил границы для принятия решения;
- коллектив принимает свое решение, при этом руководитель играет роль непосредственного координатора как внутри самой группы, так и за ее рамками.

Рабочая группа предполагает непосредственное взаимодействие входящих в нее людей, при этом такое взаимодействие вполне может различаться. В результате внутри группы у участников могут возникать разнообразные типы межличностных отношений:

- товарищеская кооперация и взаимовыручка, основанные на доверительных отношениях;
- дружеское соперничество (в виде соревнования) в различных сферах, но непременно в рамках исключительно позитивного сотрудничества;
- официальное сотрудничество при соблюдении фактического профессионального нейтралитета;
- недружественное соперничество в границах формального общения при взаимном недоверии, личная ориентация исключительно на достижение своих (часто меркантильных) целей, зачастую при совместной деятельности;
- постоянное соперничество и крайне негативные личные взаимоотношения в рамках профессиональной совместной работы (сотрудничество антагонистов).

В рамках организации рабочая группа может выглядеть как отдельное подразделение, временная проектная группа, оргкомитет, профессиональная бригада и т.д.; может выступать внутри организации в виде управляющей или управляемой, а может даже и самоуправляемой структуры. Рабочие группы по уровню сплоченности и осуществления контактов между ее членами могут классифицироваться определенным образом:

1. *Группа-толпа* (еще ее называют конгломератом), состоящая из людей, абсолютно случайным образом оказавшихся вместе и не связанных ничем общим. Толпа — это такое бесструктурное объединение людей, которые не имеют совместной цели, но при этом связаны неким сходством своих эмоций и объектом общего внимания в данный момент времени. Обычно возникновение группы-толпы бывает обусловлено человеческим любопытством, заинтересованностью к событию, заранее анонсированному, схожим отношением к кому-

либо или чему-либо. Группа-толпа бывает пассивной (абсолютно бездействующей) и достаточно активной (выступающей агрессивно, с паническими настроениями, подбивающей к выступлению и др.).

Группа-толпа чаще всего характеризуется крайне примитивными, но при этом очень сильными чувствами, эмоциями, высокой импульсивностью и при этом не обладает никакими установленными этическими нормами или запретами.

2. *Группа-объединение (стая)* — временное объединение людей для решения какой-то одной конкретной или разовой проблемы. В него входят участники с похожими целями. Между ними вполне возможно хорошее сотрудничество, но участники такого объединения безразличны и равнодушны внутри группы к друг другу в личном отношении.

3. *Группа-коллектив* — сообщество, которое характеризуется устойчивым участием, общностью целей, едиными средствами, равными условиями труда, неформальными и часто дружескими взаимоотношениями членов коллектива, наличием особых механизмов сохранения сплоченности.

Основные признаки группы-коллектива:

1. Обязательное наличие единой цели у членов группы. Так как без цели коллектив не в состоянии осуществлять общую совместную работу.

2. Взаимное психологическое принятие друг друга участниками группы-коллектива. В его основе находятся общие совместные интересы, схожие идеалы и основные принципы, совпадение характеров и т.д. Однако нужно отметить, что сотрудничество в группе-коллективе вполне может осуществляться без взаимного признания находящихся в нем членов и основываться на совместном приспособлении друг к другу.

3. Реальное взаимодействие членов коллектива, которое четко направлено на совместное достижение общей цели.

4. Обязательное наличие своей культуры, которая обычно представлена схожими ценностями и моральными нормами, общими правилами коллективного и личного поведения, одинаковыми требованиями к облику (манеры, стиль общения, дресс-код), коллективной символике, коллективными традициям и др. Наличие такой коллективной культуры во многом способствует оформлению комплекса важных представлений о приоритетах коллектива, его значимости для членов группы, ощущении превосходства собственного коллектива над остальными. Это дополнительно ему придает особую силу, положение устойчивости, взаимного уважения и сплоченности.

5. Система внутреннего социального контроля, которая позволяет влиять на участников коллектива через строгий надзор, справедливые санкции и систему поощрений. Не секрет, что человек зачастую испытывает страх, что получит за свою деятельность негативную оценку и может потерпеть поражение или неудачно выполнить задание. Также он вправе ожидать положительной оценки, если выполнить задание успешно. Как раз здесь воздействие коллектива хорошо проявляется. Когда работник видит, что члены его коллектива без него легко обходятся, у него нет заинтересованности стараться в работе и он, как правило, будет работать плохо. И наоборот, если человек нашел собственное место в коллективе и осознает свою значимость для него, то и работать он будет старательно

и хорошо. Зачастую человек больше заинтересован в обычном одобрении своего коллектива или отдельных его членов, чем в одобрении руководства. Это напрямую связано с системой социального контроля непосредственно в коллективе.

6. Четко оформленная структура.

Структура коллектива может быть:

- функциональной (в коллективе учитываются основные производственные цели и задачи, осуществляемые каждым работником: например, бухгалтерия, различные отделы — юридический, производственный, хозяйственный, административный и т.д.);
- политической (учитывается принадлежность членов коллектива к определенным группировкам);
- социально-демографической (учитываются гендерные различия, возраст, уровень образования, семейное положение, наличие детей и др.);
- социально-психологической (учитывается психологическая и эмоциональная составляющая, проявление симпатий и антипатий в коллективе);
- поведенческой (в данном случае определяется деятельность и активность человека в коллективе);
- мотивационной (учитывается зависимость от основных движущих механизмов и факторов, определяющих поведение человека) и т.п.

Подводя итог, можно сказать, что коллектив — это то место, где должно удовлетворяться подавляющее большинство основных социальных и социально-психологических потребностей людей, но стоит отметить, что и коллектив в достаточной степени влияет на человека, может подчинять, значительно подстраивая его под свои рамки, и даже (по проведенным исследованиям примерно до 40 % случаев) может вынуждать его изменить свое отношение к работе, привычки и поведение, а также в целом влиять на личность и коренным образом преобразовать человеческую индивидуальность. Скажем, если в целом коллектив положительный и нравственно устойчивый, он в состоянии противостоять анти-социальному поведению человека, влияет на личность в позитивном ключе, и напротив, негативные тенденции в коллективе могут оказать разлагающее и отрицательное влияние на участника группы. Конечно, подавляющее большинство, находясь в коллективе, всегда стремятся сохранить свои индивидуальные личностные характеристики, они хотят отличаться, стараются, чтобы их уважали за их индивидуальные качества, и не хотят терять свое достоинство. Именно поэтому в коллективе нередко случаются конфликты, имеющие вид «личность — группа» (см. 9.3). В этом случае личность также оказывает большое влияние на собственный коллектив, так как большинство людей стремится «подогнать» группу под себя, сделав ее максимально комфортной. Сильная и устойчивая личность в некоторых ситуациях способна подчинить целый коллектив, используя конфликт в своих личных целях, а слабая и колеблющаяся личность может быть полностью подчинена коллективом и раствориться в его среде в обмен на доброту и заботу за его благополучие со стороны участников коллектива.

Поэтому идеальная с организационно-управленческой точки зрения ситуация будет находиться в средней плоскости и нуждаться в доверительных, равных и партнерских взаимоотношениях между самим трудовым коллективом и

каждым его участником, в которых каждый работник не отказывается от личных позиций, но при этом уважительно и признательно относится к целям коллектива, его общим нуждам и сложившейся коллективной культуре.

Вся повседневно-деловая жизнь любого коллектива должна подчиняться определенным законам, особое место среди которых занимают следующие два:

- закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса;
- закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

Стоит отметить, что действие этих двух законов иногда приводит к абсолютно противоположным результатам. Например, исходя из требований закона сохранения личного положения каждый участник будет стараться приложить предельный максимум своих усилий, для того чтобы сохранить и удержать свое место под солнцем. Достичь этого можно разными способами: например, как путем повышения производительности, отдачи и качества своей работы, так и посредством интриг или защиты от тех действий и нововведений, которые могут привести к каким-либо изменениям в положении. Что касается второго закона, то там тоже все не так однозначно: восполнить недостаток в каких-либо важных для дела качествах можно при помощи других своих способностей и навыков, профессионального и жизненного опыта, а можно пойти другим путем, воспользовавшись недостойными способами (подхалимством, лестью, сплетнями, угодничеством, «подставой» или «подсиживанием» своих соперников и др.). Такие вероятные случаи и ситуации, которые могут порождаться различным действием обозначенных выше законов, обязан знать непосредственный руководитель, который должен уметь предотвращать их, предвидя негативные последствия.

5.2. Классификация рабочих групп

Рассматривая классификацию, постараемся выделить плюсы и минусы каждого вида.

1. По своему составу рабочие группы представлены гетерогенным (т.е. разнородным) и гомогенным (т.е. однородным) видами.

Гетерогенные группы — такие группы, участники которых могут различаться по гендерному признаку, возрасту, профессии, социальному статусу, а также по уровню своего образования и т.д. Такие группы более всего эффективны, когда идет речь о решении достаточно сложных или требующих творческого подхода проблем.

Гомогенные группы — такие группы, состав которых однороден по главным признакам. Такие группы лучше решают простые проблемы, особенно в случаях интенсивной деятельности. Поскольку участники такой группы лучше чувствуют друг друга, быстрее находят понимание, возможности влияния друг на друга и формирования единства взглядов и мнений здесь гораздо выше. Однако такое сходство может усиливать групповую внутреннюю конфронтацию и повышать конфликтность.

2. По социальному статусу большинство рабочих групп делится на официальные группы и неофициальные. К *официальным* группам относятся персонал

компании или его подразделения, они оформлены юридически и всегда действуют в границах правового поля. *Неофициальные* обычно базируются на обычном незафиксированном стремлении людей вместе сотрудничать. Сила неофициальных групп заключается в том, что их невозможно официально юридически либо организационно выделить и привязать к социальным нормам и основным правилам (к таким группам относятся террористические объединения, банды организованной преступности).

3. Можно выделить группы, различающиеся по характеру своих внутренних связей. К ним относятся формальные группы и неформальные. *Формальная* группа будет объединять участников, относящихся к определенным должностям, формально предполагающих описание всех процедур и основных процессов деятельности, набор выработанных предписаний от руководства организации, прав и обязанностей работающего персонала, наименование должностей, их принципы взаимоотношений, санкции, поощрения и др. При этом *неформальные* группы подразумевает под собой общение исключительно на основе индивидуальных контактов и отношений, в том числе и когда необходимо решать абсолютно служебные вопросы.

Стоит отметить, что большинство работников одновременно будут членами обеих групп. Если цели групп совпадают или хотя бы не противоречат друг другу, сотрудник будет с готовностью поддерживать ту официальную позицию, которая принята в компании. В противоположном случае приоритет обычно отдается именно неформальным планам и целям, что, в свою очередь, будет выступать дезорганизующим и разрушающим фактором.

4. По времени существования рабочие группы можно разделить на *временные*, предназначенные для выполнения разовых действий или решения разовых задач (например, государственная экзаменационная комиссия в университете) и *постоянные* (например, бухгалтерия в организации).

5. По рамкам свободы, которая предоставляется членам группы.

Здесь, во-первых, необходимо отметить свободное или, наоборот, принудительное создание рабочих групп. В случае *принудительного* их формирования (например, группа заключенных) их деятельность будет малоэффективной. Безусловно, они в состоянии выполнять несложные виды работ в условиях довольно жесткого контроля и административных способов руководства. Если же группа сформировалась на началах добровольного соглашения *свободных* участников (например, волонтерская группа), в ней преобладают взаимная заинтересованность и искренний интерес к деятельности — это позволяет группе эффективно и быстро решать достаточно сложные или творческие задачи. Во-вторых, стоит сказать о свободе выполнения работы в рамках своего коллектива (в каком-то случае может требоваться жесткое, обязательное и четкое исполнение сотрудником своих обязанностей, а в другом — предоставляется полная свобода для творчества и креативного поиска, а также возможность быть участником различных групп и осуществлять активность в том месте, где это наиболее целесообразно и эффективно в конкретный момент времени).

6. По размерам рабочие группы подразделяются на малые и большие.

Малые группы (обычно до 20 участников) — объединение людей как индивидуальными интересами, задачами и целями, так и дружескими отношениями

и эмоциональными связями. Как правило, такие отношения придают добавочную гибкость, крайне высокую эффективность работы и, как результат, удовлетворение участников от своей деятельности. Оптимальный состав членов такой группы — пять — семь участников.

В *больших* группах близкие личные отношения и связи членов группы практически отсутствуют: люди крайне мало осведомлены друг о друге. Такие рабочие группы формируются с целевым показателем и под конкретную задачу. В связи с этим главным здесь будут не личные или индивидуальные качества членов, а их непосредственное умение осуществлять возложенные на них функции. В случае если такие обязанности ясно распределены, сотрудников, являющихся как непосредственными исполнителями, так и руководителями, можно абсолютно безболезненно и быстро заменить, так как всегда будет человек с необходимыми знаниями, умениями и навыками. Именно этот фактор является огромным достоинством любых больших групп: он закрепляет их устойчивость и жизнеспособность. Но обезличенность внутренних отношений в таких больших группах приводит нередко к тому, что члены коллектива проявляют достаточно невысокую рабочую активность и значительно чаще могут конфликтовать по сравнению с членами малых групп. А это, в свою очередь, снижает потенциальные возможности сотрудников при выполнении каких-либо сложных заданий. Однако такие коллективы эффективны, когда необходимо осуществление простой или достаточно масштабной деятельности.

7. По отношению к работе (труду) можно выделить определенные разновидности рабочих групп:

- неспособные или нежелающие трудиться. Обычно такие группы разношерстны, могут состоять из низкоквалифицированных работников;
- частично способные и частично желающие работать. В составе таких групп преобладает доля работников без достаточных знаний или профессионального опыта, но также имеются инициативные и исполнительные работники;
- группы, способные и имеющие желание трудиться. Их отличает хороший профессиональный опыт и уровень, относительная социальная близость, креативность и творческая инициатива. Это дает возможность передавать такому объединению большие полномочия и даже осуществлять самоуправление группой.

8. *Команда* является особым видом рабочей группы. Обычно она формируется для выполнения наиболее трудных задач, осуществления специальных или особых функций, а также для разработки наиболее важных дел и проектов. Как правило, команда является малой группой, которая объединяет участников с разнообразными и разносторонними знаниями, умениями и навыками.

Обычно члены такой команды:

- готовы к полному сотрудничеству;
- умеют воспринимать суждения других членов, понимать и обсуждать общие задачи и цели, доверять друг другу;
- способны выявлять и затем решать существующие проблемы;
- стремятся к обучению либо самостоятельно повышают свои знания;
- умеют доносить информацию и свое мнение;
- коммуникабельны, достаточно открыты;

- имеют специальные профессиональные навыки;
- стремятся к оправданному достижению наиболее хороших результатов;
- всегда ответственны.

Для команды *характерно*:

- непостоянство ее состава (нет постоянных лидеров, они могут и должны меняться в соответствии с характером стоящих задач);
- абсолютная ответственность выбранного лидера, наиболее компетентного в поставленных вопросах участника команды, который отвечает за порученное команде направление и на которого возлагается, как на официально назначенного руководителя, все функции реального организатора и непосредственного координатора деятельности команды;
- высокий интеллект и значительный уровень мыслительной деятельности, а также высокий социальный статус членов команды по сравнению с другими коллективами или обычными отделами, подразделениями (тщательный подбор участников в зависимости от уровня знаний, профессионального или жизненного опыта, особенностей специальности, а также с учетом их психологической и личной совместимости, хорошего взаимопонимания);
- строгое определение компетенций и полномочий для всех участников;
- принятие членами команды основных или необходимых решений путем совместного выбора после полного обсуждения, при этом человек, ответственный за определенное направление, будет иметь решающий в случае разногласий голос.

Как правило, команда оформляется из рабочей группы, в которой каждый участник лично выполняет поставленные задания, при этом делится с другими имеющейся информацией и своим опытом. В случае если члены команды не сумели построить фактическое сотрудничество, участники будут псевдокомандой. А в случае если осознали, что имеется необходимость в сотрудничестве — командой, имеющей потенциал (потенциальной). Но настоящей (в точном определении этого термина) командой участники становятся, только если имеют единые цели, общие задачи и используют эффективные способы организации взаимовыгодной совместной деятельности. Такая сплоченная команда будет считаться продуктивной и высокоэффективной, будет способствовать постоянному росту имеющихся возможностей членов своей группы.

Работа в любой команде должна быть относительно сложной, достаточно разнообразной для человека, соответствовать его интересам и талантам, как можно больше использовать его личный потенциал и умение творчески мыслить, давать возможность ему для обучения, развития и повышения своей квалификации и формировать при этом умение нести ответственность, предоставлять право для индивидуального выбора решений или задач и способов их реализации, а также такая работа обязана справедливо и высоко вознаграждаться.

5.3. Психологические характеристики рабочей группы

Выше нами были подробно рассмотрены основные организационные особенности и характеристики различных рабочих групп, но стоит отметить, что на поведение любой рабочей группы, а также на ее управление оказывают суще-

ственное воздействие психологические характеристики группы. Ниже рассмотрим эти характеристики подробнее.

1. *Морально-психологический климат* — отражение состояния внутренних взаимоотношений в рабочей группе. На него влияют следующие обстоятельства:

- требования к дисциплине;
- стиль и методы руководства (действия руководителя, формирующие обстановку в группе);
- степень совместимости людей (по темпераменту);
- социально-психологическая совместимость (соответствие личных возможностей каждого члена группы содержанию его деятельности, что влияет на формирование зависти в коллективе; совпадение или близость моральных позиций, основных мотивов деятельности и интересов, что создает основу для взаимного доверия).

2. *Психологическое состояние* любой рабочей группы обычно определяется уровнем удовлетворенности членов группы собственным в ней положением.

На этот уровень влияют:

- непосредственный характер и текущее содержание деятельности;
- отношение к работе (нравится или нет);
- степень престижности;
- определенный порядок и размер вознаграждения;
- возможность карьерного и профессионального роста и продвижения;
- наличие различных дополнительно представленных возможностей (например, решить с помощью работы свои проблемы, получить новое образование или дополнительные профессиональные навыки, посмотреть мир, завязать общение с полезными или важными людьми);
- психологическая обстановка в коллективе.

Необходимо помнить о том, что плохие психологические ощущения могут вылиться в форму так называемого *социального напряжения*, которое может проявиться в полной внутренней личной неудовлетворенности, во внешней враждебности и желании найти виноватых, участии в забастовках и трудовом саботаже, попытках уволиться и т.д. Психологический настрой можно значительно улучшить, изменив объективно существующие условия работы людей либо проведя воспитательную и просветительскую работу, в которой можно обучать сотрудников жить по правилам коллектива, четко подчиняться всем установленным в коллективе требованиям, нормам и порядкам.

3. *Сплоченность группы* проявляется в виде психологического единения сотрудников по основным вопросам текущей жизнедеятельности любой рабочей группы (объединение участников, имеющих целью защиту, процветание и сохранность своей рабочей группы). Степень такой сплоченности во многом зависит:

- от количества членов группы (самая высокая обычно в коллективах, состоящих из пяти — семи членов);
- степени интенсивности личных контактов;
- единой общности задач, целей и основных интересов;
- наличия возрастных, гендерных и иных социальных противоречий и различий (в случае их значительности есть вероятность появления группировок);

- имеющейся внешней угрозы;
- достигнутых группой успехов и имеющихся выгод от совместной деятельности;
- психологической и иной личной или социальной совместимости.

Основная задача руководящего состава — обеспечить наиболее рациональное разделение функций среди членов коллектива, при котором никому из них не получится добиться какого-либо успеха за счет использования или неудач другого.

Сплоченные рабочие группы, как правило, организованны: они могут и готовы абсолютно самостоятельно справляться с трудностями, осуществлять согласованные совместные действия и обладают единством в особо экстремальных обстоятельствах и ситуациях. Сотрудники сплоченных групп обычно легко приспособляются и адаптируются, продуктивнее работают. Но при этом нельзя забывать и о недостатках таких сплоченных групп, среди которых: крайне неприязненное и негативное отношение к любым посторонним, большая самоуверенность и необоснованная самонадеянность участников группы, потеря чувства существующей реальности, редкое единомыслие, выборочная информация. Также в случае возникновения какой-либо конфликтной ситуации между группой и непосредственным руководством такая сплоченная группа сложнее подчиняется и прислушивается к руководству, а следовательно, направляется с трудом в нужное для компании русло деятельности.

Этапы формирования (самоорганизации) рабочей группы описаны ниже.

1-й этап. Поведением каждого человека движет индивидуализм: люди наблюдают за своим окружением, пытаются знакомиться, стараются продемонстрировать свои собственные способности, но при этом пока не стремятся к личному тесному общению. Часто данный этап заканчивается выявлением основного лидера. На этом этапе задачи менеджера — выявить текущего лидера, оценить влияние этого человека на коллектив, при этом необходимо в самом начале провести подробный анализ, чтобы определить по отношению к лидеру правильный тип своего поведения (возможная нейтрализация, продуктивное взаимовыгодное сотрудничество, поддержка и т.д.).

2-й этап. Происходит осознание своих и общих интересов, начинается сближение отдельных людей, идет установление личных, часто достаточно тесных связей и контактов. При этом возникает явная дифференциация всех участников: начинается образование различных группировок со своими лидерами (это называется групповой индивидуализм) — могут появиться попытки их выдвижения и захвата власти в свои руки, что часто приводит к возникновению конфликтов.

3-й этап. Коллектив в целом стабилизируется: происходит формирование единых общих целей, ценности и правил, постепенно начинает налаживаться доверительное сотрудничество, которое позволяет достичь гарантированных высоких результатов.

4-й этап. Здесь появляется основная группировка, которая нередко пытается полностью подчинить других членов коллектива и навязывает собственную

политику всем другим сложившимся группировкам, включая активистов-одиночек, а также колеблющихся в выборе, неприсоединившихся к ней и аутсайдеров. В конечном результате проявляется временное снижение активности в работе сложившегося коллектива. К сожалению, это частное и вполне типичное явление для рабочей группы.

5-й этап. С непосредственным ростом коллективной зрелости начинает происходить групповая консолидация: теперь для нее становятся возможными все более трудные задачи и проблемы. Укрепляющееся между членами группы доверие и сложившиеся представления друг о друге начинают позволять коллективу функционировать на началах самоуправления.

Но может произойти и распад группы: к нему приводят такие негативные обстоятельства и процессы, происходящие внутри любой группы, как:

- выдвижение раскольнических настроений и группировок, которые преследуют свои узкокорыстные цели, т.е. безразличие к желаниям, нуждам и необходимым потребностям других, стремление любой ценой захватить в свои руки власть;

- фактическая бюрократизация деловых и личных отношений: видимость единомыслия и притворный конформизм, основой которых является стремление членов группы к спокойной и комфортной, без напряжения и усилий жизни. Часто подобные проявления приводят в неизбежному к застою.

5.4. Конформизм и его роль в управлении рабочей группой

Конформизм (от лат. *conformis* — подобный, схожий) — «психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, мыслить вразрез с мнением группы, смотреть на вещи по-новому) и отказ от самостоятельных мыслей и действий»¹.

Причины конформизма:

- психологический настрой на фильтрацию информации и самоцензуру — не вера в собственные идеи;

- надежда на вознаграждение за лояльность;

- негативное отношение к посторонним;

- страх перед реальным (или воображаемым) давлением группы на несогласных (санкциями);

- ограниченность возможности влиять на коллективное мнение (дедовщина).

На конформизм влияют следующие *факторы*:

- характер межличностных отношений в рабочей группе (дружеские отношения требуют от человека большей уступчивости окружающим);

- особенности решаемых задач (если они сложны и непонятны, человек чаще полагается на коллектив, считая, что последний не ошибается);

- положение человека в группе (индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению);

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В, Управленческая деятельность. С. 214.

– возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения (если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никто не поддерживает, он скорее будет делать то, что от него требуют, боясь открытого принуждения, даже если он прав);

– размер группы (наиболее силен конформизм в малых — первичных — группах, где все постоянно находятся на виду друг у друга);

– публично когда-то взятые на себя человеком обязательства поддерживать группу, отказаться от которых уже трудно;

– пол и возраст субъекта (женщины и молодежь подвержены большему влиянию со стороны);

– уровень интеллекта, образования, жизненный опыт;

– наличие сильного лидера, умеющего навязывать свою волю окружающим.

С точки зрения общих интересов группы конформизм имеет немало положительных сторон: он обеспечивает выживаемость коллектива в сложные моменты, избавляя людей от раздумий как себя вести и усиливая их сплоченность; придает поведению людей стандартность в простых обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных; облегчает организацию совместной деятельности людей и интеграцию индивида в коллектив. Поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению: если она отсутствует, человек вряд ли сможет стать членом группы.

Виды конформистского поведения.

Люди по-разному относятся к групповым нормам поведения. Одни полностью их принимают и стремятся им соответствовать (*сознательные конформисты*). Другие, хотя внутренне и отвергают, на практике же придерживаются групповых норм, пока это выгодно, чтобы не потерять расположение коллектива (*целесообразные конформисты*). Третьи внутренне согласны с нормами, но по тем или иным причинам выступают против них (*нонконформисты*). Четвертые не принимают нормы внутренне и не стараются этого скрывать (*негативисты*). От последних группа стремится избавиться, но это не всегда возможно, поскольку их профессиональные качества могут быть очень высокими. А если негативистов трудно заменить, приходится уступать¹.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В, Управленческая деятельность. С. 215.

6. РУКОВОДИТЕЛЬ И РУКОВОДСТВО

6.1. Руководитель: понятие и его функции

Руководитель — лицо, определяющее людям работу в рамках данной ему власти, именно от руководителя зависит, будет ли организация хорошей или отличной.

Особенности статуса руководителя в организации:

1. Руководитель сосредотачивает в себе функции реальной власти (при этом исключаются как диктаторство, так и патернализм по отношению к подчиненным, свойственные прежним эпохам).

2. Отвечает как за себя, так и за общие результаты в той мере, в какой может на них влиять.

3. Является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра. Справедливость — сочетание требовательности с доброжелательностью.

4. Имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, он исключен из ближайшего окружения подчиненных.

5. Все поведение руководителя постоянно оценивается подчиненными. Он как бы находится у них «под колпаком». Естественно, это налагает на руководителя дополнительную ответственность за его поведение и на работе, и в быту.

Положительными сторонами труда руководителя является то, что он приносит человеку авторитет и уважение окружающих, лучше оплачивается, престижен, предоставляет широкие возможности для развития личности. Вместе с тем руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до 200 различных видов деятельности, оперативно переключаться с одного вида на другой, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми, что требует дополнительных затрат физической и ментальной энергии, ведет к психологическим перегрузкам и стрессам.

Кроме того, часто руководителям приходится работать по 10–12 и более часов в сутки и в связи с высокой ответственностью за результаты труда испытывать большие психологические перегрузки. Все это относится к негативной стороне положения руководителя.

В.Д. Грибов¹ предлагает рассматривать следующие *функции руководителя*:

1. *Стратегическая* — постановка целей организации, разработка стратегии достижения цели и планирование деятельности. В обычных условиях она считается главной.

2. *Экспертно-инновационная* (тесно связана со стратегической) — направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, создает условия для организационных преобразований, консультирует подчиненных.

3. *Административная*, состоящая из нескольких подфункций:

– *контрольная* (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);

– *организационная* (распределение полномочий, задач, ресурсов, инструктирование и др.);

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 223.

- *направляющая* (координация работы исполнителей);
- *кадровая* (подбор, расстановка, развитие персонала);
- *стимулирующая* (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

4. *Коммуникационная* — налаживание внутренних и внешних связей: проведение совещаний, переговоров, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки, распространение информации, представительство и т.д.

5. *Социальная* — создание в организации благоприятного морально-психологического климата, поддержание существующих норм поведения и формирование новых, помощь подчиненным в трудную минуту.

6.2. Качества руководителя

Для осуществления описанных выше функций каждый руководитель организации должен иметь незаурядные личностные качества. Многочисленные исследования выделяют не менее 200 необходимых для руководителя специфических качеств. Эти качества разделены на группы, в частности, выделяют профессиональные качества, личностные характеристики и деловые.

К *профессиональным* относят качества, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь предпосылкой успешного выполнения служебных обязанностей. Такими качествами являются:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
- умение рационально использовать время, планировать свою работу.

Личностные качества руководителя мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть высокие моральные стандарты, физическое и психологическое здоровье, внутреннюю и внешнюю культуру, справедливость, честность, отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям, оптимизм и уверенность в себе.

К числу *деловых* качества необходимо отнести:

- умение организовать свою работу и рационально использовать ограниченный и невозполнимый ресурс — время;
- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение;
- честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность;

- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить их в правильности своей точки зрения;
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

При этом требования к качествам руководителей неодинаковы на различных уровнях управления.

На *низовом уровне* более всего ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность, производственный опыт, компетентность в соответствующей профессии, умение оказать помощь исполнителям в овладении ими профессиональным мастерством. Руководители низового уровня управляют текущей работой подразделения: поручают задания исполнителям, осуществляют контроль, обеспечивают соблюдение организационной, технологической и трудовой дисциплины, техники безопасности и санитарных норм.

На *среднем уровне* в большей степени ценятся умение общаться и отчасти концептуальный навык организовать деятельность подчиненных и обеспечить ее всем необходимым: ставить задачи и контролировать их выполнение. Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества.

На *высшем уровне* главными качествами считаются умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, планировать, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

6.3. Основные типы руководителей

Существует множество оснований, по которым можно классифицировать руководителей. Рассмотрим основные из них¹.

1. Подбор руководителей, особенно высшего звена, должен соответствовать *состоянию организации*.

Так, в период создания или перестройки организации требуются прежде всего руководители-предприниматели, которые способны формировать концепцию развития, принимать ответственные решения и смело брать на себя риск последствий, и руководители-лидеры, которые могут увлечь людей новыми перспективами, раскрыть и направить творческий потенциал персонала на решение поставленных задач. А вот в период стабильного развития требуются руководители-плановики, которые разрабатывают исходя из текущих реалий планы и программы развития с дозированным риском, а также могут осуществлять в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую и стимулирующую деятельность.

2. В зависимости от *ориентации на тот или иной способ работы с подчиненным* выделяют руководителей, ориентированных на производство, и руководителей, ориентированных на подчиненных.

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 227.

Руководители первого типа решают свои задачи преимущественно с помощью организационно-административных мер. Они создают необходимые условия труда, четко распределяют задания, строго контролируют их выполнение и т.д., но игнорируют подчиненных как личностей. Руководители второго типа создают сплоченный коллектив с благоприятным морально-психологическим климатом, творческой атмосферой, практически не уделяя внимания организационной стороне дела, поддержанию дисциплины и т.п.

В чистом виде каждый тип ориентации встречается как крайний случай. Чаще всего имеют место их комбинации, сочетания.

- руководитель, *сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (власть — подчинение), эффективен для работы в критических ситуациях (в краткосрочном периоде), когда нужны быстрые действия. Однако в долгосрочной перспективе его руководство может вызвать кризис взаимоотношений;

- руководитель, *максимально заботящийся о людях и минимально о производстве*, делает ставку на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни. Но это не всегда обеспечивает нужную эффективность работы;

- руководитель, *ни на что не ориентированный* (минимум внимания к людям и производству), стремится подольше сохранить свое место и поэтому выполняет лишь минимум требуемого. Для организации является балластом;

- руководитель *промежуточного типа* (равное внимание к людям и производству). Такой руководитель людьми не командует, а направляет их работу путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий. Он предпочитает неформальные отношения с подчиненными. Все это помогает добиваться умеренных служебных успехов;

- руководитель, *осуществляющий синтез приоритетов* (максимум внимания к людям и производству), концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска, помогает сотрудникам раскрыть свои способности, создает благоприятный морально-психологический климат. Это обеспечивает высокую активность исполнителей, повышает их удовлетворенность трудом.

3. В зависимости от *стиля руководства* выделяют следующие три типа руководителей.

- *патерналист* — снисходительный диктатор, подавляющий энтузиазм подчиненных, протектирующий покорным и щедро их вознаграждающий. Для вида он предоставляет им полномочия, но решения принимает единолично. Такой руководитель к творчеству не стремится, но создает достаточно надежный коллектив лояльных сотрудников, обеспечивающий в стабильных условиях производительность от умеренной до высокой;

- *оппортунист*, не имеющий твердых убеждений, стремящийся из всего извлечь выгоду для себя и одновременно угодить руководству. Действует чаще всего непредсказуемо, но расчетливо;

- *фасадист*, который ради достижения своих корыстных целей манипулирует людьми (в том числе и руководством) с помощью лжи, интриг, утаивания информации. Реальные проблемы намеренно игнорирует.

4. В зависимости от *психологических качеств* руководителей (по Д. Кэйрси):

– *Этиметей*, пытающийся учесть все детали, склонный к бюрократизму и формализму, стремящийся к стабильности, надежный, консервативный, придерживающийся традиций, не любящий риска;

– гибкий *Дионис*, который мгновенно реагирует на ситуацию, успешно действует в условиях риска и опасности и в то же время не способен выполнять рутинную работу, подчиняться регламентам, составлять и последовательно реализовывать планы;

– *Прометей*, который стремится к разработке и осуществлению глобальных стратегий, ориентирован на результат, глубоко погружен в работу, не умеет расслабляться и требует того же от подчиненных, не любит объяснять, повторять, общаться с малоинтересными людьми;

– великодушный и дружелюбный *Аполлон*, предпочитающий неформальные отношения и стремящийся решать не только организационные, но и личные проблемы подчиненных.

5. В зависимости от *использования власти*, выделяются:

– руководитель-*унитарист*, ориентированный на полную концентрацию власти в своих руках. Это позволяет ему при опоре на преданных людей единолично решать проблемы, подавлять недовольство и сопротивление подчиненных;

– руководитель-*плюралист*, признающий чужие мнения и потребности, стремящийся их увязывать с интересами организации и своими собственными, на чем и основывается его власть.

6. В зависимости от *отношения к окружающим* (по М. Эйхбергеру).

– авторитарный *деспот*, который постоянно компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, причиной чего могут быть одиночество, неуверенность в себе или излишняя требовательность;

– профессионал *патриарх*, твердо уверенный в том, что только он один знает все, и поэтому ожидающий от подчиненных беспрекословного повиновения;

– *борец-одиночка*, который отгораживается от окружающих, неохотно делится информацией, даже нужной для дела, избегает контактов, не любит длинных разговоров, особенно по поводу мелочей.

– холодная, авторитарная, самоуверенная *железная леди*, чувствующая свою силу и отвергающая обсуждение проблем как неэффективный способ их решения. Она не допустит неподчинения и не скупится на наказания плохо работающих.

– *старшая сестра*, которая практикует «женский стиль» руководства (присутствие дискуссии и коллективного творчества), ценит в сотрудниках командный дух и оказывает им покровительство и помощь, ожидая в ответ эффективной работы;

– *дилетант*, занимающий свое место благодаря не знаниям и опыту, а связям.

7. В зависимости от *ориентированности на определенный характер действий*:

а) *пассивные* руководители (руководители исполнительского типа), которые боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону. Их

основная цель — сохранить любой ценой свои позиции в организации. Выделяют несколько типов пассивных руководителей:

– *специалисты*, характеризующиеся высоким профессионализмом, любовью к дисциплине и порядку, миролюбием, погруженностью с головой в работу и отсутствием инициативы. Они не уделяют внимания руководству, сами склонны к подчинению и приспособлению, не препятствуют свободному общению подчиненных;

– *интеграторы*, которые ценят хороший морально-психологический климат, и поэтому заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. Склонны к приспособленчеству и действиям на поводу у других;

– *мастера*, тотально контролирующие исполнителей, требующие безраздельного подчинения, действия по существующей схеме, пресекающие критику в свой адрес и препятствующие общению, обмену информацией, а также боящиеся нововведений и риска — всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность;

– *люди компании*, которые создают впечатление бурной деятельности, занятости проблемами организации, и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. Но на самом деле они лишь «скользят по поверхности», дают советы общего плана, не вмешиваясь в реальные процессы;

б) *активные* руководители (руководители инициативного типа), стремящиеся к расширению сферы своего влияния как ради получения еще большей личной власти, так и ради достижения общего блага. Подразделяются на ориентированных на себя и на интересы организации.

На себя ориентированы два типа активных руководителей:

– «*Борцы с джунглями*», стремящиеся к безраздельной власти, делящие мир на сообщников и врагов, уничтожающие конкурентов и воюющие против всех, используя для этого подчиненных. В зависимости от применяемых при этом методов делятся на «львов», действующих открыто, и «лис», в основном занимающихся интригами;

– *Игроки*, для которых основной интерес представляет не столько сама должность, сколько процесс ее достижения. Они бросают вызов всем подряд и привлекают нужных людей, стремясь с их помощью обойти конкурентов.

Руководители, ориентированные на интересы организации — так называемые *открытые руководители*, стремящиеся к власти ради преобразований, для общего блага. Обычно это профессионально зрелые руководители, имеющие собственное видение будущего, знающие реальные потребности организации и людей. Как правило, эти руководители имеют заранее разработанный план действий и умеют вопреки всем препятствиям его реализовывать. Они стремятся к изменениям, быстро откликаются на новое, поощряют в подчиненных самостоятельность, творческий подход к делу, широкое общение, учитывают критику в собственный адрес, применяют нетрадиционные методы работы и разумно рискуют.

8. В зависимости от их отношения к *использованию времени* (по Р. Стюарту):

– *эмисары*, большую часть времени проводящие за пределами организации;

- *писатели*, в основном занятые составлением и чтением документов;
- *любители дискуссий*, весь рабочий день общающиеся с окружающими;
- *аварийщики*, рабочий день которых фрагментарен, заполнен множеством эпизодических контактов;
- *члены комитетов*, завсегда на внутренних совещаниях и официальных встречах.

9. В зависимости от *результатов деятельности*:

- *преуспевающие*, больше всего внимания уделяющие социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами, и меньше всего — управлению персоналом;
- *эффективные*, уделяющие больше внимания управлению персоналом, чем работе с документами и информацией.

10. В зависимости от *подходов к руководству*:

- *руководители вчерашнего дня*, которые занимаются снабжением, ликвидацией сбоев в технологических процессах, руководством подчиненными, но не обладают правом принимать самостоятельные решения и рисковать. Относятся к людям как к инструменту, с помощью которого они должны решать поставленные задачи;
- *современные руководители*, имеющие широкую свободу действий и ориентированные на инновации и интеграцию всех сторон жизни организации. Относятся к людям, как к команде единомышленников, которая должна с помощью руководителя решать поставленные задачи.

6.4. Принципы деятельности руководителя

К основным принципам деятельности руководителя относятся:

- придерживаться заведенного в организации порядка;
- уважительно относиться к подчиненным и коллегам, к их работе, не подчеркивать недостатки, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и др.;
- не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;
- не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;
- самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении и время от времени задавать себе вопрос «Хотел бы я работать у себя в подчинении?»;
- заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоровье и успехах и оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
- не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову», даже если это и требует дополнительного времени;
- не допускать фаворитизма.

Все перечисленное очень важно, поскольку не только подчиненные зависят от руководителя, но он сам во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. Кроме того, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

7. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Личность и управление

Все цели управления ставятся и достигаются людьми, имеющими необходимые профессиональные навыки, квалификацию и личностные качества. Поэтому фактор личности всегда играет решающую роль в работе организации.

Личность — это субъект активной сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых качеств.

Основными личностными качествами являются направленность, способности и темперамент.

Под *направленностью* понимается устойчивая ориентация человека, его поведения, мотивов, интересов независимо от конкретной ситуации. Ее можно рассматривать в нескольких аспектах.

1. На *что* обращена деятельность:

- на свой внутренний мир (интроверсия);
- внешнее окружение (экстраверсия).

2. Какие *цели* при этом преследуются:

– взаимодействовать с другими людьми, участвовать в совместной деятельности, ее содержание не играет роли (*направленность на общение*) — таких людей целесообразно назначать на должности представителей, агентов, сотрудников рекламных, маркетинговых подразделений и т.п.;

– решить поставленную задачу (*деловая направленность*), т.е. для человека главное — достижение цели, причем неважно, собственной или заданной. Он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству, требователен к себе и другим. Это тип руководителя (преимущественно высшего ранга), конструктора и др.;

– получить личную выгоду, решить свои проблемы, добиться собственного благополучия и успеха (*направленность на себя*). Ради этого люди часто пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на других, создать видимость работы. Для таких лиц подходят агентские должности, заработок которых определяется в виде процента от полученного результата.

3. Какова ее *сфера интересов* (этот аспект направленности определяется способностями, о которых речь пойдет ниже).

4. Какие у нее *преобладающие инстинкты*:

– при *эгофильном* типе направленности доминирует стремление к самосохранению, забота о личной безопасности и сохранении здоровья, повышенная осторожность, мнительность, осмотрительность;

– *генофильном* — инстинкт заботы о близких, детях, домашнем очаге;

– *альтруистическом* — забота об общем благе, самоотверженность, готовность посвятить себя служению высшим идеалам;

– *познавательном* — стремление к поиску нового, истины, любознательность;

– *доминантном* — стремление ставить цели, организовывать, руководить, контролировать, делать карьеру;

— *либертофильном* — инстинкт свободы, склонность к протесту, риску, готовность к лишениям, подавление инстинкта самосохранения.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, играет важную роль при формировании трудовых коллективов и значительно облегчает процесс управления.

Второе важное личностное качество — способности.

Способности рассматриваются как совокупность индивидуальных качеств и склонностей человека, которые необходимы для выполнения того или иного вида деятельности и позволяют добиться успеха (от уровня развития способностей зависит легкость его обретения). Способности характеризуются скоростью восприятия и усвоения знаний и навыков.

В индивидуальном плане способности чаще всего определяются уровнем знаний, имеющимися умениями и навыками, врожденными возможностями и преобладающими мотивами. На групповом уровне добавляются умение сотрудничать и навыки совместной деятельности.

Изучение индивидуальных способностей члена трудового коллектива является одной из приоритетных задач управляющего, так как в результате предоставляет такую информацию: во-первых, какого работника и на какую работу можно назначить, и во-вторых, как эффективно этот работник сможет осуществлять на этом месте свою деятельность. При этом стоит помнить, что равнозначные достижения возможны при различных способностях, а одни и те же способности помогают при достижении хороших результатов в различных областях и направлениях деятельности.

Практический опыт показывает, что работникам, имеющим схожие способности, лучше занимать в фирме равнозначные должности, так как это даст возможность в полной мере использовать потенциал работника, а также предупредить конфликты внутри организации.

Разрыв в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Считается, что человек имеет способности от природы, однако это не совсем так. У человека имеются врожденные *задатки*, которые могут превратиться в хорошие способности только в результате обучения, хорошего воспитания и постоянной практики. Таким образом, способности — это совокупность врожденных качеств и умений, приобретенных посредством целенаправленного обучения, развития и совершенствования.

Способности подразделяются на физические и психические.

К *физическим* способностям относятся механические и двигательнo-координационные. Первые характеризуются, например, силой, выносливостью (необходимы для грузчиков); вторые — ловкостью, хорошей координацией, быстротой действий (требуются водителям, артистам цирка, балета) и др.

К *психическим* способностям относятся:

а) *общие*, присущие в той или иной мере всем нормальным людям (думать, действовать). Они измеряются уровнем интеллекта;

б) *элементарные частные*, которыми обладают уже не все (решительность в действиях, критичность мышления и т.д.);

в) *сложные частные*, которые подразделяются на *профессиональные* (к отдельным видам деятельности — технике, экономике, медицине и др.) и *специальные* (к определенному ее характеру).

Существует три вида специальных способностей:

– *интерсоциальные*, ориентированные на организацию взаимодействия людей, управление ими и необходимые руководителям среднего и низового звена, а также работникам, занятым рекламой, маркетингом, проведением переговоров, с широкими внешними контактами;

– *конструктивные*, направленные на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности — естественной, технической, знаковой, художественной и др. Их реализация не требует активных контактов с окружающими. В управлении такие способности нужны руководителям высшего звена для выработки политики организации, а также специалистам;

– *аналитические* — склонность их обладателя к поиску причин происходящих событий, осмыслению их роли, последствий, формулировке выводов.

Специальные способности имеют три уровня: одаренность, талантливость, гениальность.

Одаренность — это совокупность факторов, обуславливающих особо успешную деятельность в определенной области и выделяющих человека из окружения (возможность что-то улучшать, совершенствовать).

Талантливость представляет собой задатки, реализуемые через творчество, создание нового, необычного, того, что не существовало прежде.

Гениальность — высшая степень одаренности, когда ее обладатели генерируют новые результаты, имеющие общеисторическое значение.

Таким образом, специальные способности тесно связаны с творчеством, генерированием нового (успешное воспроизведение «один в один» уже имеющегося означает наличие у человека *репродуктивных* способностей).

Творчество есть высшая форма реализации интуиции и логики, выход за пределы заданного, требующий умения преодолевать стереотипы. В отличие от репродуктивного процесса творческая деятельность и ее результат не согласованы, поэтому возникает «побочный» продукт, который и является результатом творческих усилий. На способность к творчеству во многом влияет атмосфера в организации.

Творческие личности обладают:

– широким кругозором, глубокой эрудированностью;

– самостоятельностью мышления, независимостью от прежнего опыта, традиций и авторитетов;

– умением чувствовать и видеть сложные нетривиальные проблемы и превращать их в возможности развития;

– обилием идей, способностью принимать нестандартные решения, рисковать;

– настойчивостью, напористостью, склонностью к самоутверждению, стремлением работать по-своему (творчески мыслящих людей нельзя заставить постоянно отчитываться за каждый шаг);

- отсутствием уважения к традициям, правилам, нормам, любовью к свободной игре фантазии;
- терпимостью к неопределенности;
- тягой к новым впечатлениям и т.п.

Способности к творчеству можно разделить на *интуитивные* (обычно ими обладают предприниматели) и *интеллектуальные*. Это разные явления, во многом предопределяемые данным природой типом мышления.

Образному мышлению свойственна яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, поверхностность. Чаще всего оно свойственно бизнесменам и лицам, склонным к занятию различными видами искусства.

Логическое мышление характеризуется, наоборот, критичностью (способность объективно оценивать), ясностью, последовательностью, глубиной, однако часто излишней отвлеченностью, преобладанием абстрактных логических построений, теоретизированием, не всегда понятным окружающим.

Смешанному типу мышления присущи черты образного и логического мышления, хотя они и не столь ярко выражены. Это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быструю реакцию в процессе принятия решений, позволяет успешно справляться с различными управленческими проблемами.

Интеллект — способность человека к логическому анализу и мышлению, к кропотливому умственному труду, сознательному восприятию и осмыслению окружающего мира и собственных поступков. Он основывается на здравом смысле и не зависит от других личностных качеств человека.

Основное интеллектуальное развитие человека происходит в первые 20 лет жизни, затем наступает фаза стабилизации, а в 30 лет начинает снижаться лишь скорость мышления.

Интуиция — это внутреннее ощущение правильности или ложности решения без логических обоснований, базирующееся на подсознательных процессах. Признаками интуитивного творческого процесса являются бессознательность, спонтанность, неконтролируемость волей и разумом (поэтому поведение соответствующих личностей может иногда казаться непродуманным).

Способности автоматически выполнять конкретные элементы трудового процесса называются *навыками*. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, тем рациональнее и ритмичнее работает.

В то же время имеющиеся навыки могут не только облегчать процесс приобретения новых (всем известно, что второй иностранный язык усваивается быстрее), но и стать для этого помехой, затрудняя в отдельных случаях переориентацию людей.

Навыки являются разновидностью *привычек*, т.е. стандартных, автоматических (часто даже неосознанных) форм поведения. Они складываются на основе многократных прошлых действий, которые благодаря повторению долго сохраняются в изменившихся обстоятельствах.

Навыки и привычки, с одной стороны, освобождают сознание от контроля над рутинными операциями или принятием множества мелких повторяющихся

решений, позволяя сосредоточиться на выполнении важных функций. С другой стороны, привычки осложняют работу: например, могут порождать сопротивление переменам, неадекватное поведение в новых необычных обстоятельствах.

7.2. Темперамент

Темперамент дается человеку с его рождения и определяет скорость, темп, интенсивность и ритм психических процессов и состояний человека. Классификация типов темпераментов, описанная Гиппократом еще в V в. до н.э., не претерпела существенных изменений до наших дней. *Темперамент*, как совокупность психических свойств человека, определяет форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими.

В соответствии с современными воззрениями темперамент зависит:

- от типа поведения (стабильное или невротическое);
- направленности поведения: на себя и свой внутренний мир (*интроверсия*) или на окружающих (*экстраверсия*).

Типичными типами темперамента являются холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Каждый тип наделен как положительными, так и отрицательными чертами.

Так, к положительным качествам холерика относится: быстрота принимаемых решений и осуществления действий, умение легко влиять на других людей, легкость в переключении с одного действия на другое. Сангвиник — очень эмоционален, вынослив и работоспособен, он легко ориентируется в любой, даже незнакомой обстановке, быстро приспосабливается к обстоятельствам и легко вливается в коллектив, быстро забывает про неудачи. Преимущества флегматика заключаются в умении держать себя в руках в любых, даже сложных обстоятельствах, стабильности в настроении, устойчивости во взглядах и стремлениях, порядочности и четком следовании правилам, а меланхолика — в тонкой чувствительности, эмпатичности (умении сопереживать), осознанной осторожности и предусмотрительности.

Отрицательные качества холерика — частые внезапные смены настроения, неумение держать чувства под контролем, вспыльчивость, безапелляционность и даже некорректность в оценках; сангвиника — нестабильность и неустойчивость в желаниях, невнимательность, желание плыть по течению, обходить, а не решать трудности; флегматика — затруднительность в переключении с одного вида деятельности на другой, негибкость, долгое обдумывание и затрудненное принятие даже простых решений; меланхолика — отсутствие выносливости и утомляемость, частая неуверенность в решениях и в себе, медлительность, низкая работоспособность при большой нагрузке.

Отсюда для холерика подойдет работа с ярко выраженной цикличностью; для сангвиника — работа живая, подвижная, требующая активности и находчивости; флегматика — работа однообразная, монотонная, не требующая частой перенастройки с одних видов работ на другие. В свою очередь, для меланхолика

будет предпочтительна безопасная работа, не требующая частой смены характера деятельности.

Свойства и черты темперамента необходимо учитывать при подборе специалистов для различных видов работ, формирования малых коллективов, организации работы в специальных условиях.

7.3. Характер человека

Другим важнейшим элементом личности является *характер* человека, который представляет собой совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, формируемых и проявляемых в деятельности и общении. Изучение характера человека позволяет менеджеру со значительной долей вероятности предвидеть его поведение и тем самым корректировать и даже направлять ожидаемые действия и поступки.

Общие черты характера проявляются в том, как личность относится к людям, труду, к самому себе (могут быть положительными и отрицательными).

Характер формируется под влиянием как естественных (интеллект, активность, эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность поведения, так называемые первичность и вторичность), так и социальных факторов (жизненных обстоятельств, условий трудовой деятельности и др.). Первые придают ему постоянство, а вторые — изменчивость, поэтому он в целом динамичен.

Карл Юнг в своей работе «Психологические типы» выделил различные психологические типы людей в соответствии с разными индивидуальными способами восприятия и оценки информации.¹ Он выдвинул три пары оппозиций, описывающих психические процессы восприятия и переработки информации (экстраверсия — интроверсия, сенсорика — интуиция, мышление — эмоции), Катарина Бриггс развила учение Карла Юнга, а Изабель Майерс-Бриггс открыла четвертую пару предпочтений — восприятие — оценка.²

Сенсорный тип интересуется практическим опытом — всем, что происходит «здесь и сейчас». Восприятие окружающего мира при *интуитивном* типе происходит не непосредственно, а путем своих осознаваемых или неосознаваемых ассоциаций и представлений. *Мыслительный* тип строит оценку на объективном анализе ситуации, причин и следствий, фактов, в том числе неприятных. *Чувствующий тип*, принимая решение, ориентируется на ценности людей и учитывает, как это решение подействует на них. Выделяют также *экстравертированный* и *интровертированный* типы.

При *решающем* типе, описанном Биттсами, высока роль установки на оценку информации, люди данного типа стремятся жить распланировано, структурированно, упорядоченно, имеют потребность регулировать жизнь и контролировать ее, любят определенность, предпочитают принять решение и выполнить его.

¹ Юнг К.Г. Психологические типы. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4132/4134> (дата обращения: 10.01.2022).

² Малахова А.А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2016. № 4. С 90–103.

Воспринимающий тип характеризуется установкой на восприятии информации, главное место в отношении к миру занимает функция сбора информации. Такие люди стремятся жить гибко и спонтанно, постоянно собирают информацию и всегда готовы изменить свои взгляды, хотят скорее понимать жизнь, чем контролировать ее.

7.3. Человеческий капитал

В современном производстве изменилась роль человека благодаря обострению глобальной конкуренции, существенно поднявшей планку требований к работникам и качеству их труда, — опыту передовых компаний и Японии, добившейся значительных экономических успехов за счет персонала, а также благодаря повышению уровня образования и квалификации, профессиональной зрелости работников, изменению содержания труда, связанному с появлением принципиально новых технологий, развитию демократии на производстве и в обществе, росту стоимости рабочей силы.

Человек воспринимается сегодня как главный ресурс организации, от которого в решающей мере зависит ее благополучие.

Одним из приоритетов экономической политики государства является ее «человекоориентированность». Главная ее цель сегодня — создание условий для всестороннего раскрытия потенциала граждан в различных сферах общественных отношений и повышение продуктивности человеческого капитала. Все то, от чего зависит производительный и качественный труд человека, его вклад в социально-экономическое развитие, есть *человеческий капитал*. То есть это человеческий капитал представляет собой совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств работников: интеллекта, знаний, навыков и способностей к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и саморазвитию, физического и психического здоровья.

Человеческий капитал неоднороден: выделяют общий (перемещаемый) и специальный (неперемещаемый).

Общий человеческий капитал включает в себя теоретические и другие достаточно универсальные знания, имеющие широкую область применения, а также общие профессиональные знания. Это могут быть, например, знания, полученные при изучении обычных учебных предметов: математики, физики, информатики, иностранных языков и т.п. Важной формой наращивания общего человеческого капитала является самообразование.

Специальный человеческий капитал можно соотнести лишь с конкретной организацией. Он включает в себя знания особенностей рабочего места, руководства, коллег по работе, их возможностей, достоинств и недостатков, клиентов, специфики предприятия, региона и т.п., а также практические навыки по использованию этого рода знаний. Специальный человеческий капитал накапливается в процессе трудовой деятельности, приобретения практического опыта.

Одна из наиболее эффективных моделей накопления и использования человеческого капитала, особенно специального капитала, — японская система пожизненного найма работников, в более мягких формах широко используемая

также рядом транснациональных американских и западноевропейских корпораций (например, компанией IBM). Данная система обеспечивает максимальное наращивание и закрепление знаний, умений и навыков работников на определенных предприятиях. Особенность человеческого капитала состоит в его сохранении и увеличении по мере его использования (за счет приобретения нового опыта и знаний).

Человеческий капитал — это имеющийся у человека запас знаний, навыков, мотивационных компонентов. Наращивать человеческий капитал можно с помощью получения образования, накопления профессионального опыта, охраны здоровья, географической мобильности. Основоположниками современной концепции человеческого капитала являются Теодор Шульц (1902–1998) и Гэри Бэккер (1930–2014). За разработку теории человеческого капитала Т. Шульцу была присуждена Нобелевская премия в области экономики в 1979 г. За развитие этой идеи той же награды в 1992 г. был удостоен Г. Бэккер. Анализируя человеческое поведение, он применял такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т.п., и первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности от вложений в образование.

7.4. Soft skills

Soft skills в переводе с английского — «мягкие навыки», или «гибкие навыки». Они не связаны с конкретной профессией, но помогают хорошо выполнять свою работу и важны для карьеры.

Сейчас почти никто не работает в одиночку. Каждый работник общается с коллегами, а иногда еще и с клиентами, партнерами. Он должен уметь договариваться с ними, аргументировать свою позицию и доносить ее до других людей. Кроме того, гибкие навыки помогают работать с информацией, не отстать от жизни и уверенно чувствовать себя в профессии. Т.е. soft skills важны и для дизайнера, и для менеджера по продажам, и для программиста и руководителя, маркетолога и преподавателя. Предприниматели, фрилансеры, научные сотрудники не исключение. Soft skills нужны всем.

Сами гибкие навыки были всегда, в любую эпоху. Просто раньше не использовалось само понятие «soft skills». Исследования в этой области начались в США примерно в 1960-е гг., а в бизнес-среду этот термин вошел еще позже, в конце 1990-х гг. Сейчас интерес к soft skills и потребность в них стали еще сильнее. Технологии развиваются так стремительно, что полученные нами знания очень быстро устаревают. Поэтому ценным становится не тот работник, который когда-то много всего выучил, а тот, кто умеет быстро учиться, эффективно приспособляться под новые условия и находить нестандартные решения. Кроме того, успех всего проекта часто зависит от взаимопонимания в команде.

Гибких навыков много. Условно все из них можно разделить на несколько групп.

Коммуникативные навыки — это умение договариваться с другими людьми, работать в команде, аргументировать свою позицию. Сюда же относятся лидерские качества и эмоциональный интеллект (способность понимать чужие чувства и контролировать свои).

Навыки самоорганизации — умение эффективно организовать свою работу и грамотно распоряжаться временем.

Креативные навыки — способность нестандартно мыслить, которая сейчас нужна не только дизайнерам и представителям прочих творческих профессий, но и многим другим специалистам, бизнесменам и руководителям. Современный мир чрезвычайно изменчив, поэтому каждый из нас все чаще сталкивается с нестандартными задачами, которые требуют нешаблонного подхода.

Умение работать с информацией — искать ее, анализировать, делать выводы. Сюда же относят компьютерную грамотность. Неумение уверенно работать с компьютером сейчас все чаще воспринимается примерно так, как наши бабушки и дедушки воспринимали неумение читать и писать.

Стрессоустойчивость. Серьезные изменения — это стресс, а когда их много, способность справляться с ними и сохранять работоспособность особенно важна. Без высокой стрессоустойчивости не получится долго и хорошо выполнять свою работу.

Понятию *soft skills* часто противопоставляют понятие «*hard skills*» — «жесткие навыки». Это знания и умения, специфичные для конкретной профессии. Например, для программиста это знание языков программирования, для интернет-маркетолога — владение инструментами аналитики, для графического дизайнера — уверенное знание профессиональных программ.

Набор навыков и соотношение *soft skills* и *hard skills* руководителя зависят от типа компании и от направленности организации.

Основные сложности в работе над проектом создает человеческий фактор. Исследователи резюмируют важность *soft skills* в управлении и рекомендуют университетам включать развитие гибких навыков в свои учебные планы.

8. МОТИВАЦИЯ ТРУДА

8.1. Потребности, интересы, мотивы, стимулы

Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость и приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Изменения в принципах управления персоналом направлены прежде всего на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях. Политика мотивации сегодня ориентирована на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общеорганизационных целей. Это непосредственно побуждает персонал к более интенсивному и продуктивному труду, к творческому отношению к нему.

Термин *мотивация* в научный оборот ввел А. Шопенгауэр в начале XX в. В настоящее время мотивацию рассматривают как одну из основных функций управления и как процесс побуждения индивида или группы лиц к действиям в интересах организации¹. Это побуждение достигается путем создания условий для удовлетворения имеющихся потребностей.

Потребность — это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для обеспечения жизнедеятельности человека, социальной группы или общества в целом. Они служат внутренними побудителями активности.

Демокрит рассматривал нужду (потребность) как основную движущую силу, которая сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду. Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающие могут узнать только по поведению людей, причем часто лишь в определенной ситуации.

Рассмотрим основные *классификации потребностей*.

1. Потребности можно разделить на *первичные (естественные)*, обеспечивающие выживаемость человека (в пище, одежде, жилище, воспроизводстве рода), и *вторичные (социальные)*, обусловленные тем, что человек живет в обществе (в обучении, общении, признании, славе, доминировании, защите, помощи, уважении и т.д.).

Вторичные потребности — более поздние, воспринимаются субъективно как не столь насущные (чем выше потребность, тем менее важна она для выживания, тем дальше может быть отодвинута ее удовлетворение). Но с точки зрения развития производительных сил сегодня они более важны, чем первичные, так как производство требует все более образованного, профессионально подготовленного, имеющего потребность в саморазвитии и самовыражении работника, с высокой культурой и богатым внутренним содержанием.

¹ Ващенко А.Н. Мотив. Мотивация. Мотивация к развитию. Новое видение и восприятие. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motiv-motivatsiya-motivatsiya-k-razvitiyu-novoe-videnie-i-vospriyatie> (дата обращения: 10.01.2022).

2. Потребности могут выражаться открыто, например, в поведении человека, т.е. быть *явными*, или быть до поры *скрытыми (латентными)*, переживаемыми лишь на психическом уровне, например, в виде фантазий.

3. Потребности могут быть *осознанными* и *неосознанными*. Однако побудительной силой обладают осознанные людьми потребности, которые отражают в их психике несоответствие внешних условий их внутренним требованиям и предопределяют их действия по устранению такого несоответствия.

4. По содержанию потребности делятся на *материальные* и *нематериальные*.

5. По способу удовлетворения потребности подразделяются на *индивидуальные*, *коллективные* и *социальные*.

6. Потребности подразделяются по уровням удовлетворения: *минимальный уровень* обеспечивает физиологическое выживание, *нормальный* обеспечивает в работниках способность с полной отдачей трудиться и развивать себя как личность и *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления называются искусственными. Их гипертрофирование ведет к деградации личности.

Осознав потребности, человек стремится их удовлетворить, а следовательно, у него возникает интерес к тому, что позволит это сделать. Таким образом, причинами того или иного типа поведения людей служат их интересы.

Интересы — это конкретное выражение осознанных потребностей. Если потребность характеризует, что нужно субъекту для его нормального функционирования, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы иметь необходимые для удовлетворения этой потребности.

Однако наличия интересов еще недостаточно. Для того чтобы потребность привела к действию, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к действиям, направленным на ее удовлетворение.

Мотивы — это то, ради чего осуществляются действия по реализации потребности, т.е. образ успешного их завершения. Речь может идти, например, о желании человека обладать чем-то или, наоборот, избежать обладания чем-то, получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он хочет сохранить, или избавиться от него.

Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована с помощью разных мотивов.

Различают отдельные мотивы, которые движут поступками людей.

Мотив *самоутверждения* — стремление самоутвердиться в обществе, получить определенный статус, уважение. Иногда такое стремление относят к мотивации престижа (стремление к достижению и поддержанию более высокого статуса).

Мотив *идентификации* — стремление к тому, чтобы походить на кого-то (авторитета, кумира, отца и т.п.).

Мотив *власти* — стремление человека к влиянию на окружающих, руководить ими, направлять их действия.

Процессуально-содержательные мотивы — побуждение к действиям посредством не внешних факторов, а процессом и содержанием деятельности.

Внешние мотивы — побуждающие к действиям факторы находятся вне деятельности (престиж, материальные блага и т.п.).

Мотив *саморазвития* — стремление к личностному росту, реализации своего потенциала.

Мотив *достижения* — стремление достигать лучших результатов и овладевать мастерством в чем-либо.

Просоциальные мотивы (*общественно значимые*) — мотивы, которые связаны с чувством долга, ответственностью перед людьми.

Мотив *аффилиации* (*присоединения*) — стремление устанавливать и поддерживать связь с другими людьми, к контакту и приятному общению с ними.

Типы мотивов деятельности:

– *трудовой* тип мотивов (ориентация на заработок), частично формирующийся у человека до начала трудовой деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм в процессе воспитания, действующий с большой отдачей на любой работе, если она справедливо и высоко оплачивается. В данном случае работа имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ;

– *профессиональный* (заинтересованность в содержательной работе, самовыражении);

– *властный* (приобретение высокой должности);

– *идейный*, «патриотический» (готовность трудиться ради общего блага) — работник, преданный своему делу, коллективу, обществу, стране старается хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических принципов);

– *хозяйственный* (стремление к самостоятельности, достижению и приумножении богатства, собственности);

– *творческий* (поиск нового);

– *коллективистский* (ставящий во главу угла работу в команде);

– *люмпенизированный* (уравнительность).

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и зависит от множества факторов: пола, возраста, образования, воспитания, уровня благосостояния, социального статуса, должности, личных ценностей, отношения к труду, работоспособности и др.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению (например, в процессе воспитания), что приводит и к изменению поведения. Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения, способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных мотивов) и возможные результаты таких усилий.

Например, для людей пожилого возраста крайне важно уважение и признание их заслуг: в отличие от молодежи они придают большое значение социальным гарантиям и гарантиям занятости и стабильности. Образованные, получающие хорошую зарплату, занимающие высокое положение работники значительное внимание уделяют внутренним мотивам и оказываются более удовлетворенными существующими внешними факторами мотивации. Так, классический менеджер стремится прежде всего к высокому социальному статусу, продвижению по службе, независимости. В то же время у многих людей велико желание находиться под покровительством, поэтому они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов улучшить свои дела у них нет.

Исследования показали, что лишь 12 % опрошиваемых людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги, в то время как до 43 % предпочитают им славу, 32 % — удовлетворенность содержанием работы, а около 13 % — власть. При условии обладания достаточными средствами 20 % людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Предпочтения оставшихся 80 % опрошенных разделились следующим образом: 36 % готовы работать в случае интересной работы, еще 36 % — чтобы избежать скуки и одиночества, 14 % — из-за боязни потерять себя, 9 % — потому что работа приносит радость, 5 % — по другим причинам¹.

Основатель социальной сети Facebook Марк Цукерберг как-то сказал: «Люди могут быть очень умным или иметь необходимые навыки, но если они не верят в ваше дело, то в действительности они не будут работать».²

Мотивация — это побуждение к действию и способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности.

У каждой компании и у каждого руководителя есть свой метод мотивации труда и излюбленные способы мотивации. Совокупность методов, используемых в компании, и являются системой мотивации труда. Процесс мотивации и его планирование не такой простой, как кажется на первый взгляд. Нельзя бездумно премировать, поощрять и раздавать «плюшки» сотрудникам, иначе вы рискуете не улучшить качество работы, а саботировать процесс.

8.2. Мотивационный механизм и его элементы

Мотивационный механизм включает:

1. *Притязания* — желаемый уровень удовлетворения потребностей, определяющий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы.

2. *Ожидания* — оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, какие результаты деятельности будут иметь последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором.

¹ Петров А.Н. Менеджмент : учеб. для акад. бакалавриата. В 2 ч. Ч. 1 / отв. ред. А.Н. Петров. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2019. С. 64.

² URL: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/mark-cukerberg.html> (дата обращения: 10.01.2022).

3. *Установки* — психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Наняв человека с указанным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения.

4. *Оценки* — характеристики степени достижения результата или удовлетворения потребностей.

5. *Стимулы* (от лат. stimulus — остроконечная палка, которой погоняют животных) — внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, блага, возможности и др., находящееся вне субъекта, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

Люди сознательно оценивают возможные варианты действий и с учетом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем. Поскольку стимулы воздействуют на поведение человека, они являются предметом манипуляции со стороны.

Опыт показывает, что чем чаще применяется стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов тем сильнее, чем короче период времени их действия и чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Существует два варианта стимулирования: жесткий и мягкий.

– *Жесткое* стимулирование основано на принуждении людей к определенным действиям и на некотором ценностном минимуме — страхе. Примером такого стимулирования служит сдельная заработная плата, или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм). Подобное стимулирование не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель — не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями.

– *Мягкое стимулирование* основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий), который в России сегодня часто значит больше, чем денежная заработная плата. Таким образом, мотивировать людей можно, используя внутреннее и внешнее побуждение, а также внешнее принуждение.

8.3. Виды стимулирования

Выделяют несколько видов стимулирования.

1. *Экономическое (материальное)* стимулирование включает в себя: оплату труда работника (основная и дополнительная — надбавки, доплаты, компенсации — заработная плата), так называемые бонусы, которые представляют собой единовременные выплаты из прибыли компании (премия, дополнительное вознаграждение и т.д.), участие работника в акционерном капитале компании (если простой работник чувствует себя совладельцем фирмы, это положительно отражается на его мотивации и, следовательно, на производительности труда), участие работников в вопросах, связанных с распределением прибыли и т.д.

Надбавки могут выплачиваться за профессионализм, мастерство, индивидуальную квалификацию, высокую производительность труда, выполнение срочных или особо важных работ, владение иностранными языками, смежными специальностями и др. Т.е. за то, что не связано в настоящий момент с какими-то дополнительными затратами труда.

Такие дополнительные затраты могут возникать, например, при совмещении должностей (руководство бригадой) или профессий (слесарь и сварщик), также при неблагоприятных условиях (режим смен, работа во вредных условиях или в ночное время). Так как такие условия зачастую невозможно изменить или улучшить, эти затраты труда компенсируют с помощью надбавок или доплат. Часть таких надбавок чаще всего определены законодательно (звание, стаж, вредные условия, ночное время и т.п.), другие определяются организацией (интенсивность, профессиональное мастерство и т.д.).

Имеются и иные формы компенсации: питание за счет организации, оплата медицинской страховки или лечения, предоставление автомобиля или водителя, оплата проезда, образования или повышения квалификации и др. Иногда используется компенсация по принципу «кафетерия», когда работники могут выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений по своему усмотрению.

Что касается заработной платы, то ее эффективность как стимулятора деятельности повышается при дополнении системой премирования. Надо отметить, что премия является с точки зрения стимулирования особым вознаграждением (исследования выявили, что мотивирующий эффект премии сильнее, чем ежегодное повышение заработка), так как премия выплачивается только в определенных случаях.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30 % основного заработка. Современная практика говорит, что для низовых менеджеров она должна составлять в среднем 12 %, на промежуточном уровне управления — 25 %, и на высшем — 45 % его размера¹.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика отложенных премий, которые выплачиваются через 2–5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер таких премий может составлять от 5 до 1000 %. Но чисто экономический подход к стимулированию не состоятелен.

Сначала притязания растут, ибо в первую очередь оценивается неполученный доход, который можно заработать, особенно если он велик. Но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание на уже получаемое вознаграждение, достаточная величина которого снижает его притязания. Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

При создании системы материального стимулирования необходимо учитывать ряд обстоятельств:

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 266.

– в человеческой природе никогда не будет удовлетворение размером вознаграждения, так как всегда будет казаться, что он мог быть выше. Первоначально выплаты вызывают трудовой подъем на определенное время, но потом человек привыкает к уровню выплат и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Также стоит отметить, что некоторые люди вообще не оценивают вознаграждение как стимул, а считают его чем-то само собой разумеющимся;

– если работник в определенной ситуации получил вознаграждение, он может попытаться воссоздать такую ситуацию искусственно;

– вознаграждение (как, впрочем, и нематериальные стимулы) действительно лишь до определенных пределов;

– высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

2. *Неэкономические способы стимулирования* — это организационные и морально-психологические способы стимулирования.

а) к *организационным* относятся следующие методы:

– привлечение работников к участию в делах организации и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;

– предоставление возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах и позволяет контролировать условия собственной деятельности;

– обогащение труда, заключающееся в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям и требующей творческих способностей;

б) *морально-психологические* способы стимулирования включают следующие основные элементы:

– создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;

– присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха;

– признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие;

– получение высокой оценки своей деятельности, которая может быть как личной, так и публичной. При первой особенно отличившиеся в своей деятельности работники могут быть упомянуты в отчетах или докладах высшему руководству организации, лично представлены руководителю, могут получить персональное поздравление от руководства к празднику, юбилею, особым датам. Публичная оценка — объявление благодарности, награждение грамотой или вымпелом, специальными знаками отличия, путевками, ценными подарками, помещение фотографии на Доску почета, получение звания заслуженного профессионального работника и др. Такая оценка подстегивает работников ставить пе-

ред собой более высокие цели, эффективно, творчески и самоотверженно трудится. То чувство удовлетворения, которое возникает, когда цель достигнута, значительно влияет на будущее поведение работника. Поэтому цель, поставленная перед работником, должна быть предельно ясной и понятной, представлять значимость, не должна быть легкодостижимой, должна осознаваться применительно к ситуации (эффект Стаханова), учитывать полученные успехи и быть связанной с получением вознаграждения;

- психологические моменты — создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и т.д.;

- стимулирование доверием, представляющее из себя свободу планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к информации, не имеющей отношения к заданию, и др.;

- стимулирование влиянием — включение в аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы, жюри и т.п.

Говоря о такой форме стимулирования, как продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода работника в более высокую статусную группу (моральный стимул), необходимо иметь в виду, что такой способ мотивации внутренне ограничен: во-первых, в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; во-вторых, не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; в-третьих, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и неидеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково, в зависимости от времени пребывания в должности. После пяти лет пребывания на ней ни один из факторов не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой снижается.

8.4. Концепции мотивации

Человек вынужден действовать, чтобы удовлетворить потребности. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Как это сделать? Для ответа на этот вопрос можно использовать два подхода — содержательный (выяснить, какие потребности побуждают людей проявлять активность в труде) и процессный (при каких условиях и каким образом это становится возможным).

Рассмотрим эти подходы более подробно.

1. *Содержательный* подход к проблеме мотивации исторически был разработан первым. В его рамках существует несколько концепций.

Патерналистская (от англ. *pattern* — образец, шаблон) концепция предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, которое зависит, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа работы в организации, исполнительности и послушания. Гарантированность вознаграждения

снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействия на производительность, поэтому в конечном счете его эффект не очень велик.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Такие нормы были получены опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Известный американский социолог А. Маслоу создал концепцию *иерархии потребностей*, которую изложил в 1943 г. в статье «Теория человеческой мотивации», помещенной в журнале «Психология общения»¹. Он выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис. 7).

Модель имеет форму пирамиды: чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.



Рис. 7. Пирамида потребностей Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, нахо-

¹ Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность. С. 269.

дящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первоочередного удовлетворения. Лишь после того как она будет в основном удовлетворена, начинают действовать потребности более высокого уровня.

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности (в пище, жилье, одежде, воспроизводстве рода, отдыхе). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание и требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем. Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобретать страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, комфортно отдыхать), а также при помощи государства и организации, предоставляющих сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся первичными, невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека. Любопытно отметить, что Н.Г. Чернышевский также говорил о первичных потребностях, называя их органическими. Лишь их удовлетворение ведет к появлению нравственно-эстетических потребностей.

На третий уровень Маслоу поместил социальные потребности в поддержке и признании окружающих, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в уважении и самоутверждении. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей обеспечивается присвоением им титулов, званий, вручением наград и др.

На пятую ступень иерархии потребностей, которой, по мнению Маслоу, достигает лишь 1 % людей, он поставил потребности в самовыражении, самореализации. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов для решения стоящих перед ним задач, поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены. Очевидно, что для удовлетворения потребностей высших уровней деньги практического значения не имеют.

Ряд положений теории Маслоу были развиты другими сторонниками содержательного подхода. Среди них, например, доктор философии Гарвардского университета Д. Макклелланд, выдвинувший теорию *приобретенных потребностей*. В ней своеобразно представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида:

– *потребность в успехе*, проявляющаяся в качестве стремления человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми. В случае гарантии успеха люди с удовольствием берут на себя персональную ответственность;

– *потребность в причастности*, реализующаяся через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и др.;

– *потребность во власти*, состоящая в стремлении влиять на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта и т.п. Одни люди ищут власти ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, утверждаясь таким образом в собственных глазах; другим она нужна для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Макклелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается *концепция ERG* под авторством К. Альдерфера, где:

– E (англ. *existence* — существование) — потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;

– R (англ. *relatedness* — родственность) — потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;

– G (англ. *growth* — рост) — потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает возможным переход от одного уровня потребностей к другому в любых направлениях, а не только снизу-вверх.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *двухфакторная модель* магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Потребности Герцберг разбил на две группы:

– *Гигиенические* — материальные, связанные с условиями труда (зарплата, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.);

– *Мотивирующие* — нематериальные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и др.)

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует. Что касается гигиенических потребностей, то их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства. Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный, на первый взгляд, вывод Герцберга о том, что с помощью только заработной платы мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей. Таким образом, руководитель сначала должен устранить возникшую у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

В целом последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не одна, а несколько потребностей, но они не смогли объяснить мотивационного механизма и, в первую очередь, его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды. Этот недостаток в той или иной степени был устранен сторонниками процессного подхода к мотивации.

2. *Процессный подход*. Согласно процессному подходу, поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить *теорию ожиданий* В. Врума, канадского психолога, который считал, что, кроме осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции В. Врум и его соавторы Л. Портер и Э. Лоулер попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. Человек должен рассчитывать на то, что тот тип поведения, который он выбрал, приведет его к удовлетворению его потребности. Поведение индивида всегда связано с выбором из двух или нескольких вариантов. И от того, что он выбирает, зависит то, что он делает и как он это делает. Если говорить иначе, то, согласно Вруму, мотивация зависит от того, как много желает получить человек и насколько это для него возможно, сколько усилий он готов предпринять для этого. Это хорошо видно на примере заработной платы, которую одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи. Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется ожиданием.

Теория ожиданий Врума прекрасно подходит для того, чтобы использовать ее на практике для повышения мотивации работников в организациях, и очень полезна для управленцев различных уровней. Ввиду того что теория ожиданий сводится к целям и потребностям конкретных работников, управленцы должны сделать так, чтобы их подчиненные удовлетворяли свои потребности и в то же время достигались цели организации. Нужно постараться добиться максимального соответствия между тем, что умеет работник, и тем, что от него требуется. Для повышения мотивации подчиненных управленцы должны определить их потребности, возможные результаты их работы и убедиться в том, что они обладают необходимыми ресурсами для качественного выполнения своих обязанностей (время, условия, средства труда). Только при правильном соотношении этих критериев может быть достигнут максимальный результат, который будет и полезен для работника, и важен для организации.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости* Дж. Адамса. Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно сравнивает свое отношение индивидуальных доходов к индивидуальным затратам с доходами и затратами других людей. При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и др. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при абсолютно высоком уровне вознаграждения, а о низком и говорить не приходится. Так, сегодня в России только 16 % рабочих и 6,3 % специалистов считают, что их заработок соответствует трудовому вкладу.

Недовольный работник начинает восстанавливать справедливость, требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе, при этом используя различные противоправные способы увеличения дохода: регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы), переход в другое подразделение или увольнение.

Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны. Поскольку подобные оценки весьма субъективны (особенно в отношении других лиц, о которых судят лишь на основе догадок и отрывочной информации), необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основанные на точных исследованиях и учитывающие психологию людей.

Кроме того, как показывает практика, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением: так как исключается тайна его размера у каждого из сотрудников, создается благоприятный морально-психологический климат.

К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей* Э. Локка. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цель организации как свою собственную и стремиться к ее достижению, получая удовлетворение от выполненной работы. Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т.п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, т.е. исполнителем довольны, а он удовлетворен своими достижениями, его мотивация повышается. В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, он может брать на себя заниженные обязательства. Если же невыполненная в полном объеме большая работа, даже по объективным причинам, не оценивается высоко, это приводит к демотивации человека.

Согласно теории Локка, для того чтобы поднять уровень мотивации персонала в организации можно использовать несколько важных принципов

- во-первых, необходимо четко поставить перед работниками цель, чтобы они точно понимали, что от них требуется;
- во-вторых, уровень поставленных задач должен быть средней или высокой сложности, так как благодаря этому достигаются более высокие результаты;

– в-третьих, работники должны выразить свое согласие на выполнение поставленных задач и достижение поставленных целей;

– в-четвертых, работники должны получать обратную связь о своих продвижениях, так как эта связь является указателем того, что выбран правильный путь, или того, какие еще усилия необходимо приложить для достижения цели;

– в-пятых, следует и самих работников привлекать к постановке целей. Это оказывает лучшее воздействие на человека, чем их постановка (навязывание) ему другими людьми, а также способствует более точному пониманию им своих задач.

К теории постановки целей близка по духу концепция *партиципативного управления*. Она исходит из того, что человек, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

В рамках партиципативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач, привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, в работе специальных творческих групп.

Выделяется и *XY-теория*, автор которой — американский психолог Дуглас МакГрегор. Его теория базируется на двух предпосылках:

– авторитарное руководство работниками — теория X;

– демократическое руководство работниками — теория Y.

Эти две теории подразумевают под собой совершенно разные ориентиры для мотивации людей и апеллируют к различным потребностям и мотивам.

Теория X предполагает то, что работники организации изначально ленивы и будут стараться избегать активной деятельности. Поэтому они должны быть под наблюдением. Для этого разработаны специальные системы контроля. Исходя из теории X, без привлекательной системы поощрений сотрудники организации будут пассивны и будут стараться избегать ответственности.

Так, из положений теории X следует, что средний работник испытывает к работе неприязнь и нежелание трудиться, ему больше нравится быть ведомым, чтобы его направляли, старается избегать ответственности. Чтобы повысить мотивацию таких работников, управленцы должны уделять особое внимание различным стимулирующим программам, производить тщательный контроль работы, направлять деятельность сотрудников. В случае необходимости следует использовать методы принуждения и систему наказаний, для того чтобы реализовать поставленные организацией цели.

Теория Y отправной точкой берет изначальную амбициозность работников, предполагает их внутренние стимулы. В этой теории работники сами проявляют инициативу по взятию на себя ответственности, самоконтролю и самоуправлению, так как получают эмоциональное удовлетворение от того, что выполняют свои обязанности.

Из предпосылок теории Y следует, что среднестатистический работник при надлежащих условиях будет учиться нести ответственность, подходить к работе творчески и креативно, контролировать себя самостоятельно. Работа в этом случае сродни приятному времяпрепровождению. Стимулировать мотивацию

своих сотрудников управленцам гораздо легче, чем в первом случае, так как сотрудники будут самостоятельно стремиться к лучшему выполнению своих обязанностей. Следует показать работникам, что они имеют свободное пространство для своей деятельности и могут самовыразиться и самореализоваться. Таким образом, их потенциал будет задействован в полном объеме.

Интерес представляет собой также *теория Z*, разработанная У. Оучи. В теории *Z* за основу взяты японские опыты по психологии и дополнены посылами из *XY*-теории МакГрегора. Основным для теории *Z* является принцип коллективизма, в котором организация представляется как целый трудовой клан или большая семья. Главной задачей является сведение целей сотрудников с целями предприятия в единое целое.

Чтобы руководствоваться теорией *Z* при организации деятельности сотрудников, нужно иметь в виду, что большинство из них любят работать в коллективе и хотят иметь перспективу карьерного роста, связанную, помимо всего прочего, с их возрастом. Также сотрудники верят в то, что работодатель заботится о них, а сами они несут ответственность за выполняемую работу. Компания должна обеспечить своих работников программами по обучению и повышению квалификации. Большую роль играет срок, на который нанят работник. Лучше всего, если наем пожизненный. Для повышения мотивации сотрудников руководители должны добиться их веры в общие цели, уделять большое внимание их благополучию.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает *теория подкрепления*, разработанная Б. Скиннером в 1971 г. В этой теории предполагается зависимость мотивации от прошлого опыта.

Теория подкрепления основана на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают ее, а нейтральные ведут к медленному его исчезновению. Человек, учитывая прошлый опыт, сохраняя либо корректируя свое поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение. Но нужно иметь в виду, что на аналогичные стимулы разные люди реагируют не одинаково и с различной степенью интенсивности, а близкие результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89 % случаев, а наказание — в 11 %; угрозы же на 99 % игнорируются.

Б. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание. Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Это, кроме того, облегчает привлечение персонала в организацию и его сохранение, управление издержками на оплату труда.

При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например, прогулов. Гашение, т.е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают. Наконец, наказанием является прямое пресечение

негативного поведения и создание условий предотвращения его в будущем. Для этого используются: штрафы, снижение социального статуса, понижение в должности, уменьшение заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т.п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

К наказанию предъявляются следующие требования:

- применение к конкретному проступку;
- учет специфики совершаемого действия и характера человека;
- своевременность и немедленное приведение в исполнение.

Нельзя наказывать в состоянии возбуждения и возлагать ответственность за действия одного человека на весь коллектив. Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина — минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

9.1. Понятие конфликта

Вряд ли среди нас найдется тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс», иронически замечает американский конфликтолог Ч. Ликсон¹.

В основе любого конфликта лежат субъективно-объективные противоречия. Но не всякое противоречие перерастает в конфликт.

Объективные противоречия — те, которые реально существуют в обществе независимо от воли и желания субъектов. Противоречия между трудом и капиталом, между управляющими и управляемыми, конфликт отцов и детей или между двумя мужчинами, любящими одну женщину, или столкновение транспортных служащих и фермеров из-за строительства автомагистрали на принадлежащей им территории. Все они основаны на противоречиях, закономерно вытекающих из объективно сложившейся ситуации.

Однако в общественной жизни существует немало противоречий и, следовательно, конфликтов, которые порождаются не объективными причинами, а их субъективными факторами, не имеющими прямого отношения к их действительным мотивам и потребностям. Эти противоречия могут быть достаточно мелкими, с точки зрения других людей — ничтожными, но в силу особенностей характера они становятся непреодолимыми препятствиями для нормальных взаимоотношений, подразумевающих пунктуальность, бережливость, точность, терпение и т.п. Это *субъективные противоречия*.

Кроме объективно и субъективных противоречий в воображении субъекта (субъектов) могут возникнуть мнимые противоречия, когда объективных причин для конфликта нет, но субъект осознает (воспринимает) ситуацию как конфликтную. Это ситуация мнимого конфликта, и в данном случае можно говорить о *субъективно-субъективных противоречиях*.

Разумеется, то, что мы называли объективными и субъективными противоречиями, не имеет в реальной жизни четких границ. Такое весьма условное разделение нужно лишь для того, чтобы показать спектр возможных вариаций причин конфликтного поведения. Во всех случаях мы так или иначе имеем дело с интересами людей, которые могут быть более или менее существенными, стабильными или изменчивыми, явными или скрытыми.

Противоречия вполне могут действительно существовать на протяжении длительного периода времени и при этом не перерастать в непосредственный конфликт. В связи с этим необходимо осознавать, что основа любого конфликта — это только такие противоречия, в которых причиной становятся абсолютно несовместимые взгляды, потребности, идеалы и ценности. Поэтому такая несовместимость обычно трансформируется в явное противостояние сторон, в действительное противоборство.

Следовательно, *конфликт* является определенным отношением, затрагивающим субъектов общественного взаимодействия, характеризующееся непосред-

¹ Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. СПб. : Лань, 1999. С. 17.

ственным противоборством, имеющим в своей основе противоположно направленные мотивы (потребности, интересы, цели, идеалы, убеждения) или суждения (мнения, взгляды, оценки и т.п.), ради достижения своих интересов и целей.

Два необходимых и достаточных условия возникновения конфликта:

– конфликт всегда возникает в результате противоречий, в основе которых лежат противоположно направленные мотивы или суждения;

– конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

9.2. Структура конфликта

Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспочвенным, а происходит только в том случае, если его участники не могут поделить что-то между собой. Этим чем-то, из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея и т.д.

1. *Объект конфликта* — это материальные и нематериальные ценности, по поводу которых возникает противоборство. Объект конфликта может быть реальным, т.е. конкретным материальным предметом (стул, стол, комната, книга и т.д.), на который претендуют обе стороны, или идеальным. В роли идеального объекта конфликта могут быть ценности самого различного вида: духовные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.

Объект конфликта не может существовать сам по себе, без отношения к участникам конфликта. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей.

Например, машина, дом, ресурсы, деньги и др. сами по себе не могут быть объектами конфликта. Они станут ими только тогда, когда возникает к ним интерес или желание их контролировать, использовать или присвоить. Но и в этом случае конфликт может не возникнуть. Стоящая на дороге машина, не мешающая пешеходу, не будет объектом конфликта: пешеход пройдет мимо и пойдет дальше, а вот автомобилист, на пути которого возникло препятствие для проезда, может рассматривать автомобиль как объект конфликта.

Еще одним свойством объекта конфликта является его недостаточность или дефицитность. Например, если каких-то природных ресурсов имеется в избытке, то по их поводу конфликта нет. Но когда объект, вовлеченный в сферу интересов и потребностей социальных субъектов, не имеется в достаточном количестве или качестве или не может достаться всем желающим, тогда за него может начаться борьба, и он станет объектом конфликта. Другими словами, объект конфликта становится таковым только тогда, когда его не хватает и он становится недоступным для всех, кто на него претендует.

Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как его неделимость. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Например, девушка может выйти замуж

только за одного молодого человека. В противном случае, т.е. если объект спора делим и способ деления признается справедливым всеми участниками, не должна возникать конфликтная ситуация.

Следует также отметить релятивистский (относительный, условный, субъективный) характер объекта конфликта. В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. Это расхождение в оценке значимости объекта может вызвать конфликт среди участников взаимодействия. Так, создатель и руководитель проекта может считать свое детище гениальным и прикладывать все силы к его исполнению. Но в то же самое время его подчиненным он может казаться не стоящим выведенного яйца.

При анализе конфликта порой непросто выявить его подлинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди склонны камуфлировать истинный объект конфликта. Так, в устах даже самых отъявленных карьеристов и эгоистов, участвующих в политической борьбе, она ведется всегда исключительно только за возможность принести как можно больше пользы народу, обществу и т.д. Даже в семейной жизни люди часто склонны камуфлировать подлинный объект конфликта. Почему возникла конфликтная ситуация и «все смешалось в доме Облонских»? Потому что Стива Облонский разлюбил свою жену Дарью Алексеевну и изменил ей. Но сколько людей в такой ситуации прямо говорят об этом? Очень немногие. Чаще ведут речь о том, что они не сошлись характерами, что виноваты обстоятельства или, на худой конец, пресловутая теща. Таким образом, объект конфликта может быть *явным* и *латентным* (скрытым)¹.

2. *Предмет конфликта* — это конкретные противоречия, возникающие между взаимодействующими сторонами, пытающимися разрешить их посредством противоборства. Если объект конфликта может быть как явным, так и латентным, то предмет конфликта — противоречие между его оппонентами — всегда проявляется отчетливо. Родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему вдруг ему стало беспокойно на душе, хотя факт беспокойства налицо.

3. *Участники конфликта* — это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Основные противоборствующие стороны конфликта: конфликтанты, или оппоненты (как минимум две стороны), — те, кто непосредственно совершает активные (наступательные или оборонительные) действия друг против друга, и противоречие интересов которых лежит в основе противоборства.

Неосновные: индивиды, группы, организации, институты, принимающие участие в конфликте:

– организаторы — группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом в целях разрешения противоречия

¹ Леонов Н.И. Конфликтология : учеб. пособие для сред. проф. образования. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2019. С. 84.

в свою пользу. Организовать конфликт — значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта;

- провокаторы (подстрекатели) — это лица или организация, подталкивающие другого участника к конфликту;

- пособники — лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Помощь, оказываемая пособниками, может быть самого разного характера: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т.д.;

- сочувствующие (той или другой стороне);

- невинные жертвы;

- посредники (примирители, консультанты) — третья сторона конфликта, которой отводится промежуточная (равноудаленная) позиция между конфликтующими сторонами. Ее основная функция в конфликте — способствовать его урегулированию, поэтому важная черта посредника — это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта.

4. *Образ конфликтной ситуации* (представления о ситуации) — это некое отображение настоящего предмета конфликта непосредственно в сознании каждого из субъектов социального конфликтного взаимодействия.

Любой из участников существующего конфликта имеет свое представление о сложившейся ситуации. При этом данные представления, как правило, не совпадают. Участники конфликта видят ситуацию по-разному, что, как раз создает основу непосредственного столкновения. Сам конфликт начинает прорастать на благодатной почве, если хотя бы один из нескольких участников воспримет сложившуюся ситуацию в форме проявления неприязни, антипатии, неправомерного хода мыслей или враждебных по отношению к нему действий от другого лица.

Известный писатель Чехов как-то встретился с человеком, который совершил убийство абсолютно незнакомого мужчины, сидевшего напротив него за столом в элитном ресторане. «Почему ты его убил?» — спросил Антон Павлович. — «Да представляете, он отвратительно чавкал, и я не смог сдержаться», — ответил тот. Видимо, у несчастного убийцы сложилось свое представление о манерах поведения за столом, и очевидно, что погибший совершенно не заслуживал такого жесткого наказания. Однако, к несчастью, у нашего убийцы было иное представление по этому поводу¹.

Следует отметить одно весьма важное обстоятельство. Мы не можем знать, каким образом представляет для себя конкретную ситуацию другой человек, пока он нам этого не сообщит. Но для начала конфликта абсолютно не имеет никакой разницы ни то, что на самом деле данная ситуация является такой, как могут ее представлять, ни то, правильно ли оценивают вовлеченные в эту ситуацию люди те образы, которые формируются в мыслях каждого из них. Здесь

¹ Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 2001. С. 115.

вступает в свое действие особый принцип, который был сформулирован известным социологом Уильямом Томасом, названный теоремой Томаса: *«Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям»*.

Следовательно, применительно к любому конфликту теорема значит следующее: если субъект будет считать сложившуюся ситуацию конфликтной реально, то она неизбежно повлечет за собой реальные негативные последствия. Проще говоря, в случае если человек думает, что он вступил в какой-то конфликт, он в действительности оказывается в реальном конфликте. А то лицо, с которым он якобы конфликтует, может абсолютно не догадываться, что вступил в конфликтные взаимоотношения. В вышеописанном примере несчастный, оказавшийся рядом со своим будущим убийцей, даже не мог себе представить, что в определенный момент в голове сидящего рядом соседа сложившаяся ситуация будет оценена как конфликтная, притом такой острой, что привела к ужасным последствиям. Его сосед по столу счел данную ситуацию реально конфликтной, поэтому последствия данного конфликта были реальными.¹

5. *Мотивы конфликта* — это внутренние стимулирующие силы, побуждающие субъектов общественного взаимодействия вступить в конфликт (при этом мотивы могут выступать в форме каких-либо потребностей, задач, целей, сложившихся идеалов, стойких убеждений и т.д.).

Возникает вопрос: почему разные люди представляют одинаковую ситуацию по-разному? Видимо, должны существовать определенные причины. Этих причин может быть множество, но в целом они приводят к следующему: у большинства людей складывается собственный комплекс сложившихся установок, необходимых потребностей, насущных интересов, суждений, идей и т.п., на базе которого они воспринимают и дают оценку тому, с чем им приходится сталкиваться. Поэтому на данной основе появляются определенные мотивы (стимулы, побуждения и стремления), влекущие за собой действия, направленные на непосредственную реализацию сложившихся установок, имеющихся в данный момент потребностей и т.п. Эти мотивы в разных ситуациях могут проявляться как совершенно осознанные или неосознанные. При этом в обоих случаях мотивы самым непосредственным образом будут влиять на отношение субъекта к важным и значимым вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют формированием цели. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь.

Случается, что субъект формирует абсолютно недостижимые в реальности цели. Бывает также, что субъект ставит несовместимые в действительности цели. В этом случае у него происходят внутриличностные конфликты.

Если у двух людей представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. То есть в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

¹ Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. С. 115.

Можно привести следующие примеры: два лица претендуют на один-единственный, при этом неделимый, субъект или объект — два мужчины соперничают по поводу чувств к одной девушке; двое человек стремятся любым способом избежать какого-либо результата или совершения действий, при котором хотя бы одному придется что-то делать или иметь какие-то последствия — выговор, который одно из лиц его неизбежно получит; одно лицо что-то желает, а второе лицо будет это отвергать — супружеская пара, в которой один из супругов желает ребенка, а второй нет.

Однако стоит отметить, что зачастую сложно определить мотивы, которые побуждают конфликтантов совершать определенные действия. Субъекты нередко хорошо скрывают настоящие мотивы собственного поведения, а иногда сами не могут в них разобраться и абсолютно искренне могут заблуждаться в отношении того, что их подталкивает. Поэтому крайне важно понять и разобраться в тех мотивах, истинных стремлениях, целях и желаниях людей, вступающих в конфликт. В противном случае невозможно будет понять поведение этих людей, повлиять на действия таким образом, чтобы суметь направить развитие конфликта к действительно конструктивному и при этом обоюдновыгодному разрешению.

6. *Действия* — реальное протекание конфликта, проявляющееся в столкновении направленных против друг друга действий и противодействий.

В случае если у субъектов социального взаимодействия есть зона реальных разногласий и отличающиеся представления о сложившейся ситуации, неизбежно возникающей в результате существования данной зоны, имеются противоречащие и неосуществимые разные мотивы, суждения и цели, вполне естественно, что люди будут действовать так, что их поведение будет приводит к столкновению. Действия любой стороны будут мешать другой достичь поставленной цели. Эти действия оцениваются второй стороной как крайне враждебные либо, по меньшей степени, недружелюбные. Она будет предпринимать меры противодействия, которые у первой стороны, очевидно, обязательно получат отрицательную оценку. Если свидетель появляется, когда конфликт в полном разгаре, то первое, что открывается его взору, — это действия конфликтантов. Можно сказать, что конфликт похож на айсберг, в котором действия показывают видимую часть, расположенную над поверхностью воды, в отличие от невидимой части, абсолютно скрытой от всякого наблюдения, — того предмета, истинных представлений субъектов конфликта о существующей ситуации, реальных мотивов и настоящих целей их конфликтного поведения.

Часто данная задача особенно затрудняется тем, что далеко не вся деятельность конфликтующих субъектов выставляется напоказ. Конфликтующие стороны могут также скрывать многие действия как друг от друга, так и в целом от посторонних глаз.

В конфликте действия любой стороны всегда оказывают самое существенное влияние на противоположную сторону. Как правило, оно заключается и в том, что противоположная сторона обязательно терпит различный ущерб, а также в ответ начинает строить планы, а следом и предпринимать негативные действия по отношению к оппоненту. Таким образом, поведение одной стороны вызывает аналогичные изменения в действиях другой стороны. И конфликтанты

всегда тем или иным образом будут воздействовать и влиять друг на друга. «В конфликтной деятельности воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших планов и целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и другие»¹.

Гроссмейстер Н. Крогиус рассказывает, что многие соперники М. Таля. отнюдь не склонные к риску, в партиях с ним вдруг меняли привычный образ действий и сами шли на обострение борьбы. «Помню, — пишет он о себе, — во время игры я не мог дать ясный отчет, почему от партии к партии жертвую Талю пешки и вызываю комбинационные бури на доске. Анализируя потом указанные партии и свое состояние, я не мог объяснить принятые решения иначе, нежели результатом заражительного воздействия крайне острой игры Таля и его возбужденного облика»².

7. *Причины конфликта* — это такие явления или события, свершившиеся факты, сложившиеся ситуации и случаи, которые так или иначе предшествуют будущему конфликту и которые при определенных обстоятельствах деятельности лиц общественного взаимодействия будут вызывать конфликт.

Среди очень большого множества разнообразных причин социальных конфликтов необходимо выделить причины, которые принято называть *общими*. Они проявляются тем или иным образом практически всегда в возникающих социальных конфликтах. К ним можно отнести следующие причины:

- социально-политические и экономические причины, связанные с соответствующими ситуациями в стране;
- социально-демографические причины, отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
- социально-психологические причины, отражающие данные явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;
- индивидуально-психологические причины, отражающие внутренние особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Еще одна группа важных причин в данной классификации получила название *частные*. Данные причины самым непосредственным образом связаны с определенным видом социального конфликта. Мы приведем лишь некоторые причины: неудовлетворенность какими-либо условиями работы, нарушение профессиональной этики и делового этикета, нарушение установленного трудового или иного законодательства, недостаток ресурсов, возможные различия в поставленных целях, способах и средствах для их достижения,

¹ Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении : учеб. пособие. Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2013. С. 51.

² Конфликтология : хрестоматия / сост. В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. С. 118.

различия в ценностях и моральных установках, неудовлетворительные способы общения.

Причины социальных конфликтов обычно проявляют себя в реальных конфликтных ситуациях, и их устранение будет являться необходимым и важным условием конструктивного разрешения любых конфликтов.

9.3. Виды конфликтов

Основные виды социальных конфликтов представлены в таблице.

Основные виды социальных конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия
	Идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах
	Социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы
	Семейные	В основе лежат противоречия семейных отношений
	Трудовые	В основе лежат противоречия трудовых отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	Острые быстroteкущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Острые длительные	Возникают при наличии глубоких противоречий
	Слабовыраженные и вялотекущие	Связаны с не очень острыми противоречиями либо с пассивностью одной из сторон
	Слабовыраженные и быстroteкущие	Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности
	Межличностные	Субъектами конфликта выступают две личности
	Конфликты «личность — группа»	Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой — группа (микрогруппа)
	Межгрупповые	Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
	Социальные	Характеризуется столкновением различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов
Социальные последствия	Конструктивные	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы
	Деструктивные	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
Предмет конфликта	Реалистичные	Есть четкий предмет
	Нереалистичные	Нет четкого предмета (выброс отрицательных эмоций, агрессии)

Если конфликты в целом способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют *функциональными (конструктивными)*. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют *дисфункциональными (деструктивными)*. Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Цель *нереалистических* конфликтов — открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический: например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, но они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют пять основных типов конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт «личность — группа», межгрупповой, социальный.

1. *Внутриличностный* конфликт.

В нем участниками непосредственного конфликта становятся не люди, а разнообразные психологические причины внутренней сферы личности, нередко кажущиеся или реально существующие, а также являющиеся несовместимыми: ими могут быть потребности, преобладающие мотивы, значимые ценности, испытываемые чувства и др.

Внутриличностные конфликты, которые связаны с деятельностью в организации, нередко принимают разнообразные формы. Так один из самых распространенных внутриличностных конфликтов — *ролевой*, который заключается в

том, что разные роли личности предъявляют порой абсолютно противоречивые обязательства и требования.

Являясь хорошим родителем или супругом (роль отца или матери, супруга или супруги и т.д.), человек обычно должен был бы проводить вечернее время дома, но имея работу руководителя, обязан после работы задержаться в компании. Начальник отдела дал своему подчиненному указание купить букет для сотрудницы отдела по поводу ее дня рождения, а в это же время юрист компании, являющийся его близким другом, — помочь с проверкой срочных документов. Налицо внутренняя борьба и появляющиеся причины для конфликта. Внутренние конфликты также возникают в организации или на производстве, когда есть перегруженность, сложная деятельность, либо, напротив, отсутствует какая-либо работа, но при этом необходимо присутствовать на своем рабочем месте.

2. Межличностный конфликт.

Он является наиболее распространенным видом конфликта. В компаниях может проявляться абсолютно в разных формах. Большинство руководителей полагают, что одной единственной причиной такого конфликта является несовместимость характеров. На самом деле, действительно, нередко встречаются личности, которым в результате несходства в характерах, суждениях, манере своего поведения нелегко ладить с окружающими людьми. Однако гораздо более тщательный анализ все же показывает, что чаще в основе этих конфликтов лежат абсолютно объективные обстоятельства и причины. Обычно это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. При этом большинство полагает, что в этих ресурсах или средствах нуждаются только они, а другой может без них обойтись. Конфликты могут происходить между непосредственным руководителем и его подчиненным в случае, когда такой подчиненный четко убежден, что его руководитель начинает предъявлять к работнику непомерные или жесткие требования. При этом руководитель полагает, что его подчиненный просто не желает трудиться как следует.

3. Конфликт «личность — группа».

Стоит отметить, что неформальные рабочие группы обычно устанавливают собственные правила поведения и коммуникации. Любой член этой группы обязан соблюдать эти нормы. Отступление от них группа будет рассматривать, безусловно, как неблагоприятное явление. Следовательно, неизбежна конфликтная ситуация между одной личностью и целой группой. Еще один распространенный вид конфликта такого типа — это конфликт между всей группой и ее руководителем. Особенно тяжело эти конфликты будут протекать, если применяется авторитарный или иной жесткий стиль руководства.

4. Межгрупповой конфликт.

Любая организация обычно состоит из большого множества как формальных, так и неформальных групп. Безусловно, между ними могут происходить такие конфликты, как конфликт между руководителем и непосредственными исполнителями или между сотрудниками различных отделов или подразделений, конфликты между сложившимися неформальными группами непосредственно внутри коллектива, между официальной администрацией и членами профсоюза.

К большому сожалению, нередко примером таких межгрупповых конфликтов являются разногласия и противоречия между высшим уровнем управления и более низкими ступенями, т.е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример *дисфункционального* конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), т.е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

а) проявлениями деиндивидуализации, т.е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

б) демонстрацией социального, а также межгруппового сопоставления и сравнения, в результате которого проявляется высокая и позитивная оценка собственной группы, поднимается их престиж в собственных глазах, и в то же время принижаются или даже обесцениваются другие группы, которым дается негативная оценка («они неучи, злодеи, не креативные и отстающие»). Такое социальное межгрупповое сравнение приводит к неизбежным конфликтам, при этом с точки зрения говорящего поддерживает свою группу, оправдывает ее поведение в конфликте, потому что, чтобы одержать победу, необходимо давать себе оценку как исключительно положительному коллективу, который всегда правильно и честно поступает, и при этом, конечно же, негативно оценивать другие группы. Нередко лидеры таких групп пытаются в какой-то степени или полностью отстраниться от информации другой стороны о своей группе (что-то типа железного занавеса). В этом случае проще сохранять возникший конфликт, который имеется между собственной и другой группой. Поэтому, чтобы происходило сглаживание такого конфликта очень полезно делиться фактической информацией друг с другом;

в) демонстрацией коллективной атрибуции: группа склонна думать, что только чужая, недружественная группа должна отвечать за те негативные последствия, которые происходят. При этом объяснение обстоятельств и причин последствий резко отличаются для собственной и других групп:

– положительным действиям собственной группы и негативным действиям чужой часто приписываются исключительно внутренние условия («мы всегда поступаем так как нужно и правильно, так как мы правильные и хорошие, другая группа поступает неправильно, так как они нечестные и плохие»);

– негативные действия своего коллектива и положительные действия другой группы пытаются объяснить причинами извне или внешними условиями и обстоятельствами. Например, нападки собственной группы (недоброжелательное, агрессивное к чужакам поведение) пытаются объяснить факторами внешними («это нас так вынудили поступить обстоятельства»), а нападение своих противников всегда объясняют исключительно причинами внутри группы («просто они очень плохие и нечестные люди»). Любые конструктивные позитивные действия чужаков будут

оцениваться как извне обусловленные («просто не было иного выхода, сложившиеся обстоятельства или ситуация вынудили поступить так»), например, «искать мировую»), а нередко воспринимаются вообще как подвох, продуманная хитрость («кажется здесь что-то не так, им нет доверия, что-то не так с их дружескими предложениями»). При этом даже внутренний раскол в собственной группе нередко склонны приписывать действиями другой группы («это они вредят, составляют заговоры и пытаются посорить нас»).

Социальный конфликт — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга»¹. Три ключевых черты социального конфликта:

- предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия;
- социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов;
- противодействующие стороны преследуют свои, различные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга.

Таким образом, социальный конфликт — это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и природы конфликта, а также определением его границ — пространственных, временных, внутрисистемных. Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т.д.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.

Относительно внутрисистемных параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

В процессе своего возникновения и развития один вид конфликта может накладываться на другой, образуя сложные конфликты, состоящие сразу из нескольких видов. Существуют также сложные конфликты, в которых одновременно взаимодействуют (содействуют, противодействуют) интересы разных сторон и разных типов конфликтов.

9.4. Динамика конфликта

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

¹ Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, тенденции разрешения / [гл. ред. Е.И. Степанов]. М., 1991. Вып. 1. С. 27

- первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т.д.;
- второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
- второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта, который с этого момента можно считать начавшимся.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют иницилирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Перечень элементов конфликта:

- два участника или две стороны конфликта;
- взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
- поведение, направленное на уничтожение планов и интересов противоположной стороны;
- применение силы для влияния на другую сторону;
- противопоставленность действий, поведения сторон;
- стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;
- личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
- характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т.д.

Критерии конфликта:

1. Взаимозависимость сторон, активность одного человека обуславливает действия другого человека, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т.д. Таким образом происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксера), то это не конфликт.

2. Осознание ситуации как конфликтной, т.е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить.

3. Выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения либо к эскалации конфликта, к усилению борьбы. Например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп (межгрупповой конфликт) и насилию.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий.

Конфликтная ситуация — это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (например, сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована

одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта. Подробнее о понятии конфликта см. 9.1.

Для разрешения конфликта, необходимо знать, как развивается конфликт.

Обычно он проходит несколько *этапов*:

- возникновение разногласий;
- возрастание напряженности в отношениях;
- осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- собственно конфликтное взаимодействие, использование различных

межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности. Если менеджер входит в конфликт и управляет им в начальной фазе, он разрешается на 92 %, если на фазе подъема — на 46 %, а на стадии пика — менее 5 %, на стадии спада — около 20 %, на стадии вторичного периода роста — менее 7 %, на стадии вторичного пика — менее 2 %;

- исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле являются устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

9.5. Функции и причины конфликтов

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия и происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, возникает вопрос о его функции — *положительной* или *отрицательной*, плохой или хорошей.

С обыденной точки зрения здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства, связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта как явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в сущность этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Да, конфликт — это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддерживать ее в устойчивом состоянии.

Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять *позитивную конструктивную функцию*:

- конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;
- в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможное его разрешение, снятие, находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

– конфликт — это определенное отрицание старых, отживших отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

– в конфликте изживается внутренняя напряженность, выплескиваются агрессивные чувства, разряжаются фрустрации, неврозы;

– конфликт — способ самоутверждения личности, особенно у подростка, для которого конфликт — необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

– внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

– межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

– необходимость решения конфликта приводит к кооперации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

Признаки деструктивного конфликта:

– расширение конфликта;

– эскалация конфликта (конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);

– увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

– рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Важный аспект в изучении проблемы конфликтов и их природы — выявление их причин (подробнее см. 9.2).

Люди обычно тем или иным образом реагируют на происходящие изменения любой социально-экономической, политической и иной ситуаций, при этом преследуя исключительно собственные интересы и насущные потребности. Безусловно, возникновение посягательств на любую из этих потребностей будет являться психологическим фактором социальных конфликтов.

Проявляющееся неравенство в величине доходов и уровне потребления для богатых людей и беднейших слоев населения, фактическое отсутствие средних слоев, абсолютная нестабильность всех сфер экономического, общественного и политического процессов развития неотвратимо приводят к социальным конфликтам, причем на самых разных ступенях и уровнях: межгрупповом, межличностном, и всего социума в целом. Сила социальной опасности и напряженности, *степень конфликтности будут неизбежно проявляться в разнообразных факторах и обстоятельствах*: повышенная настороженность и эмоциональный фон в коммуникациях, усиление недовольства своей жизнью и существующим экономическим статусом, частое возникновение локальных социальных конфликтов, трансформация девиантного общественного поведения в некую повседневную норму (рейдерство, рэкет, национализм, веронетерпимость, террористические акты, наркомания, распространение проституции), поиск виноватого. В то же время такие отрицательные социально-психологические факторы, происходящие в обществе, не самым лучшим образом будут воздейство-

вать на процесс развития общей социальной, экономической, а также политической ситуации.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название социальной напряженности. *Социальная напряженность* — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или его части возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение провозглашаемых идеалов и целей общественного развития с его действительными результатами.

Социальная напряженность *характеризуется* следующими параметрами:

- распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскудением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т.д.);

- утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения);

- появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются:

- фоновый уровень социальной напряженности — норма;

- латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирование на ее границе;

- стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения;

- критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт;

- стадия ускоренного развития социального конфликта — взрыв;

- стадия наивысшего развития социальной напряженности — кульминация конфликта;

- стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Если рассматривать конфликты, возникающие в организации, можно определить несколько *главных причин*:

1. *Распределение ресурсов.* Безусловно, даже в наиболее крупных и состоятельных организациях наличие ресурсов будет ограничено. Поэтому необходимость в их постоянном распределении будет всегда неизбежно приводить к конфликтным ситуациям. Люди, как правило, хотят иметь не меньше, а гораздо больше, и свои потребности обычно представляются наиболее достойными для удовлетворения.

2. *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

3. *Различие в поставленных целях.* Обычно вероятность таких конфликтов в компаниях увеличивается по мере того, как увеличивается сама организация и

в ней начинают выделяться специализированные отдельные подразделения. Скажем, отдел, занимающийся сбытом продукции будет настаивать на том, чтобы производилось как можно больше разнообразной качественной продукции, просто исходя из потребительского спроса (или иных потребностей существующего рынка); а, например, подразделения, занимающиеся непосредственным производством, будут заинтересованы в постоянном увеличении количества выпускаемой ими продукции, имея при этом минимальные производственные затраты, а это достигается выпуском наиболее простой однообразной продукции. Что касается отдельных работающих сотрудников, то они, как известно, будут преследовать свои собственные интересы, не совпадающие зачастую с интересами других людей, подразделения или организации в целом.

4. *Различия в способах достижения целей.* У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Например, все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, но о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

5. *Неудовлетворительные коммуникации.* Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще являются не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

6. *Различия в психологических особенностях.* Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной причиной возникновения конфликтов, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что они мешают ее осуществлению и повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию слаженных команд.

Совместимость характеров дело довольно сложное и тонкое. Здесь требуется определенное различие, несходство характеров, что делает возможным их взаимодополняемость. Например, пара «властный характер — характер, склонный к подчинению» более совместима, чем люди со схожим, одинаково властным характером. Но есть качества характера, которые требуют подобия, а их несовпадения часто вызывают конфликт: малосовместимы «аккуратный» и «неряшливый», «честный» и «лживый».

Для обеспечения совместимости с другими людьми требуется три основных качества характера:

- способность критически относиться к себе;
- терпимость к другим;
- доверие к другим.

Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые *конфликтогены* — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как эскалация конфликтогенов, т.е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание проучить обидчика как можно жестче, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо.

Схема возникновения непреднамеренного конфликта выглядит следующим образом: первый конфликтоген (ситуативный) порождает более сильный ответный конфликтоген, который порождает еще более сильный ответный конфликтоген, что, в свою очередь, приводит к конфликту.

Эта схема помогает понять, почему 80 % конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта. Эта схема подсказывает и *пути предотвращения* конфликтов:

- не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;
- не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген: если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов;
- проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;
- делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружескую улыбку, поддержку, уважительное отношение, сочувствие, похвалу и т.д.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо *управление конфликтом*.

В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные *функциональные (позитивные) последствия* конфликтов для организации:

- проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;

- совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;
- эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности;
- улучшаются отношения между людьми;
- люди перестают рассматривать наличие разногласий как зло, всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные *дисфункциональные (негативные) последствия* конфликтов:

- непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;
- представление о противоположной стороне как о враге, о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной;
- сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;
- убеждение, что победа в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

9.6. Управление конфликтами

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

К *организационным способам* относятся следующие:

1. *Четкая формулировка требований.* Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом, а также наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

2. *Использование координирующих механизмов.* Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. *Установление общих целей, формирование общих ценностей.* Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях для превращения их в функциональные.

4. *Система поощрений.* Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.

Межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций учитывают психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В ходе конфликта осуществляется *рефлексия* — отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, в котором необходимо предвидеть и собственные, и противоположной стороны поступки, получили название *рефлексивных игр*. Главная их задача — смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны.

Рефлексивные игры включают ряд приемов:

- рефлексивное управление (попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту);
- рефлексивный прогноз (попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны);
- рефлексивная защита (заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного).

Можно выделить три основные *модели поведения в конфликте* и соответствующие *типы* субъектов.

1. *Деструктивный* тип характеризуется постоянной готовностью к развязыванию конфликта, отсутствием склонности к компромиссам и ориентацией на полное подавление противника. В быту это эгоист, зачинщик ссор и скандалов, в учреждении — кляузник, в толпе — инициатор беспорядков и разрушительных действий, на межгосударственном же уровне подобные субъекты конфликтного действия — милитаристские державы и различные экстремистские организации.

2. Субъекты *конформистского* типа пассивны, они скорее уступят, чем продолжат борьбу. Этот тип опасен, потому что объективно способствует, а точнее, провоцирует чужие агрессивные устремления и содействует им. Но может сыграть и позитивную роль, если противоречия между субъектами носят пустячный характер. Тогда компромисс является лучшим способом предотвращения и разрешения конфликта.

3. *Конструктивный* тип стремится погасить конфликт, найти решение, приемлемое для обеих сторон, ищет варианты удовлетворения обоюдных интересов.

Для описания действующих стратегий в конфликтном взаимодействии обычно на практике применяют так называемую двухмерную схему или модель К. Томаса и Р. Килмена. За основу данной модели берется уровень ориентации непосредственных участников конфликтной ситуации как на собственные потребности и интересы, так и на интересы своего партнера, что очень хорошо видно на рис. 8.



Рис. 8. Стратегии поведения

Выделяют пять основных *стратегий поведения* в конфликтных ситуациях:

1. *Соперничество*. Видно, что вертикальная координатная ось ясно выражает желание субъекта X удовлетворить исключительно свой собственный интерес, абсолютно не принимая при этом в расчет существующие интересы и потребности партнера Y. Чем выше по этой оси расположена точка (интерес), тем большему упорству в стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. При стратегии соперничества активно будет использоваться имеющаяся власть, возможности закона, хорошие связи, завоеванный авторитет и пр.

Соперничество позволяет добиваться нужного результата, хорошо стимулирует процессы развития, активно способствует росту и прогрессу. В некоторых ситуациях существование соперничества становится главным движущим фактором и их сутью (спортивные состязания, конкурсные выступления, отбор при трудоустройстве в организацию, возможность поступить в ВУЗ по конкурсу и т.д.)

Но стоит иметь в виду, что соперничество всегда требует приложения больших сил и средств, а это нередко приводит к ослаблению или даже истощению, к различным психологическим проблемам. Соперничество зачастую нарушает контакты и отношения даже с близкими людьми, а не только с противостоящими конкурентами. Иногда у человека просто не остается никаких сил и времени на личные взаимоотношения. Не стоит забывать о том, что расстановка сил в любой момент может существенно измениться, и в этом случае те, кто проиграл, будут стремиться не поддержать, а наоборот «утопить» одержавшего победу. Соперничество часто подталкивает к выигрышу любой, даже очень высокой ценой:

человек может поддаться искушению использовать нечестные или даже жестоких способы.

2. *Избегание (уклонение)*. Личность, которая придерживается данной стратегии, обычно стремится уклониться от конфликта. Такая стратегия характеризуется очень низкой степенью направленности на свои собственные интересы и безразличием к интересам оппонента.

Безусловно, избегающее поведение вполне имеет место быть, если непосредственный предмет противоречий не представляет для лица какой-либо ценности, или ситуация способна разрешиться без каких-то усилий (такое случается редко, однако случается), или в данный момент времени нет хороших условий для конструктивного разрешения ситуации, но по происшествии времени они могут появиться. Наиболее эффективной данная стратегия является и в случае возникновения нереалистических конфликтов при отсутствии предмета конфликта). Поэтому в некоторых обстоятельствах именно стратегия ухода будет оптимальной, так как иногда не стоит тратить собственные силы или иные ресурсы на разрешение конфликта, особенно если шансы как-то улучшить ситуацию равны нулю.

Однако бывает, что невмешательство человека в конфликт только приводит к его эскалации, потому что проблема никоим образом не решается, а следовательно, интересы субъектов конфликта продолжают оставаться фактически неудовлетворенными. И как результат, в принципе разрешимая конфликтная ситуация может превратиться в уже неразрешимую.

3. *Приспособление (уступка)* обычно означает отказ субъекта X от своих интересов и даже готовность пожертвовать ими ради интересов стороны Y, готовность уступать и идти навстречу. Горизонтально расположенная ось, имеющая направление к увеличению уступчивости своему оппоненту Y, показывает развитие стратегии уступки от небольших жертв до практически полного признания своего поражения перед требованиями оппонента. Безусловно, данная стратегия вполне может быть подходящей, если предмет противоречий не имеет для личности такой большой ценности, как его взаимоотношения с оппонентом. При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты:

- в некоторых случаях эта стратегия может быть тактикой достаточно решительного сражения за победу, поэтому уступка является всего лишь тактическим приемом по пути достижения основной поставленной цели. Например, можно уступить в малом, чтобы потом добиться большего;

- эта стратегия может являться доминирующей в поведении в результате личных психологических характеристик: бесконфликтная личность, не умеющая отказывать или говорить «нет», готова приспособливаться и подстраиваться под окружение, даже если это ущемляет ее интересы. В таком случае стратегия приспособления будет придавать конфликту конструктивной направленности исключительно деструктивное и разрушающее личностное направление;

- стратегия уступки часто воспринимается противником как некая слабость и может привести к усилению его давления и повышению требований;

- мы можем обмануться, ожидая ответных уступок со стороны оппонента, а уступая, мы не достигаем желаемого результата и не удовлетворяем свои интересы;

Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. *Компромисс*. Эта стратегия характеризуется частичным принятием мнения противоположной стороны, т.е. соблюдается баланс интересов и осуществляется поиск взаимовыгодного решения в результате взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения: например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

В некоторых случаях компромисс может быть единственно приемлемым мирным способом или лучшим вариантом для разрешения существующей проблемы. Например, когда между супругами при разводе идет война за ребенка и ни один из них не желает идти на уступки, компромисс становится единственным способом прекратить борьбу, исходя из интересов ребенка, при котором каждая сторона получит что-то, устраивающее ее, вместо того чтобы продолжать войну и наносить вред ребенку, а возможно и вовсе потерять все с ним отношения.

5. *Сотрудничество (решение проблемы)*. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, управленец должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

2. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

3. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них ключ к решению проблемы.

4. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

5. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

6. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

7. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Абдразакова А.М. Теория организации : учеб. пособие / А.М. Абдразакова. — Бишкек : Олимп, 2012. — 190 с.

Анцупов А.Я. Конфликтология : [теория и практика] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 525 с.

Васильева В.М. Государственная политика и управление : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.М. Васильева, Е.А. Колеснева, И.А. Иншаков. — Москва : Юрайт, 2019. — 441 с.

Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2013. — 613 с.

Государственное антикризисное управление : учеб. для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Охотский [и др.] ; под общ. ред. Е.В. Охотского. — Москва : Юрайт, 2019. — 371 с.

Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учеб. и практикум для вузов / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. — Москва : Юрайт, 2020. — 335 с.

Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер // Центр гуманитарных технологий : [сайт]. — [Москва, 2004]. — URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976> (дата обращения: 10.01.2022).

Емельянов С.М. Конфликтология : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / С.М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2018. — 322 с.

Зигерт В. Руководить без конфликтов : сокр. пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг ; [науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев]. — Москва : Экономика, 1990. — 334 с.

Иванов Л.В. Управление конфликтами / Л.В. Иванов. — Москва : Лаборатория кн., 2012. — 102 с.

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — Москва : Новое знание, 2009. — 336 с.

Кибанов А.Я. Управление конфликтами и стрессами : учеб.-практ. пособие / [А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова] ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2012. — 83 с.

Козырев Г.И. Политическая конфликтология : учеб. пособие / Г.И. Козырев. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 432 с.

Коновалова В.Г. Управление организационной культурой : учеб.-практ. пособие / В.Г. Коновалова, А.Я. Кибанов. — Москва : Проспект, 2012. — 66 с.

Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. — Санкт-Петербург : Лань, 1999. — 448 с.

Конфликтология : учебник / В.И. Коваленко, К.Н. Лобанов, А.А. Брагин, И.С. Максимов. — Белгород : ООНИ и РИД БелЮИ МВД России, 2009. — 138 с.

Конфликтология : хрестоматия / В.Н. Рябцев, М.А. Шитив. — Ростов-на-Дону : Изд-во РГУ, 2001. — 489 с.

Купряшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / Г.Л. Купряшин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 500 с.

Леонов Н.И. Конфликтология : учеб. пособие для сред. проф. образования / Н.И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 395 с.

Магомедова П.К. Конфликтология : учеб. пособие / П.К. Магомедова, Р.Р. Алиева, Ш.И. Булуева. — Москва : Директ-Медиа, 2019. — 381 с.

Медведева Т.А. Основы теории управления : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / Т.А. Медведева. — Москва : Юрайт, 2019. — 191 с.

Менеджмент : учеб. и практикум для вузов. В 2 ч. Ч. 1 / И.Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И.Н. Шапкина. — 4-е изд., пер. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 384 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Дело, 1997. — URL: <https://kzref.org/majkl-meskon-osnovi-meneditjmenta.html?page=8> (дата обращения: 10.01.2022).

Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. — Москва : Инфра-М, 2006. — 864 с.

Науменко Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении : учеб. пособие / Е.А. Науменко. — Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2013. — 344 с.

Основы менеджмента : учеб. пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. — Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2013. — 363 с.

Основы менеджмента : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. — Москва : Дашков и К°, 2008. — 556 с.

Петров А.Н. Менеджмент : учеб. для акад. бакалавриата. В 2 ч. Ч. 1 / А.Н. Петров ; отв. ред. А.Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 349 с.

Попова Н.Ф. Основы управления в правоохранительных органах : учеб. и практикум для вузов / Н.Ф. Попова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2018. — 287 с.

Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А.А. Раздорожный. — Москва : Экзамен, 2006. — 617 с.

Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. — Москва : ИНФРА-М, 2007. — 304 с.

Спивак В.А. Развивающее управление персоналом : учеб. пособие / В.А. Спивак. — Санкт-Петербург : Нева, 2004. — 440 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. Б.В. Бабина-Кореня с предисл. А.К. Гастева. — Москва : Центр. ин-т труда, 1923. — URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (дата обращения: 10.01.2022).

Цветков В.Л. Психология конфликта. От теории к практике : учеб. пособие / В.Л. Цветков. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 184 с.

Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология) : учеб. пособие / Д.А. Шевчук. — Москва : ГроссМедиа, 2009. — 301 с.

Шейнов В.П. Управление конфликтами / В.П. Шейнов. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 770 с.

Якокка Л. Карьера менеджера. / Л. Якокка, У. Новак. — 2-е изд. — [Минск, 2002]. — URL: <https://www.orwell.ru/library/bl/iacocca/russian/kniga> (дата обращения: 10.01.2022).