

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте  
электронной библиотеки по экономике, менеджменту и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).



**В. М. Макаров Г. В. Попова**

# Менеджмент

Основы теории управления ■

Организационное  
проектирование ■

Психологические основы  
принятия управленческих  
решений ■

**для  
БАКАЛАВРОВ**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

<https://право.информ2000.рф>

*В. М. Макаров, Г. В. Попова*

## **Менеджмент: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения**

*Серия «Учебное пособие»*

Заведующий редакцией	<i>А. Толстиков</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Ведущий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Егерева</i>
Литературный редактор	<i>О. Страхова</i>
Художественный редактор	<i>Л. Адуевская</i>
Корректоры	<i>Л. Алешичева, М. Одинокова</i>
Верстка	<i>А. Полянский</i>

ББК 658(075)  
УДК 65.290-21я7

**Макаров В. М., Попова Г. В.**

П58 Менеджмент: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. — 256 с.: ил.

ISBN 978-5-459-00279-9

Издание полностью соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения по направлению «Менеджмент» для бакалавров.

В учебном пособии рассматриваются теоретические основы менеджмента. Отражены моменты взаимодействия личности, среды и деятельности в управленческой сфере, управленческого решения и профессионального выбора, психологических основ мотивации и конфликта. Приводятся основы теории управления, принятия управленческих решений, руководства трудовым коллективом, организационного проектирования.

Пособие предназначено для студентов вузов всех форм обучения по направлению «Менеджмент», а также для студентов других направлений, изучающих данную дисциплину.

ISBN 978-5-459-00279-9

© ООО Издательство «Питер» 2011

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Подписано в печать 04.01.10. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 16,000. Тираж 3000. Заказ ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.  
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».  
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., д. 2.

Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55

<https://право.информ2000.рф>

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

# Оглавление

Предисловие .....	5
<b>Раздел 1. Психолого-педагогические основы менеджмента</b>	
<b>Глава 1. Психолого-педагогический контекст взаимодействия личности, среды и деятельности в управлении .....</b>	<b>8</b>
1.1. Психолого-педагогические основы личности и деятельности: акмеологический аспект .....	10
1.2. Социально-психологические требования управленческой деятельности .	22
1.3. Социально-психологические основы совместной деятельности .....	51
Выводы .....	97
<b>Раздел 2. Организационные основы менеджмента</b>	
Введение .....	102
<b>Глава 2. Основы теории управления .....</b>	<b>105</b>
2.1. Общее понятие, цели и задачи теории управления .....	105
2.2. Общие подходы к управлению .....	107
2.3. Общенаучные методы в управлении .....	118
2.4. Сущность управленческой деятельности .....	121
2.5. Основные школы науки управления .....	125
2.6. Наука управления и менеджмент в начале XXI в. ....	133
<b>Глава 3. Психологические основы принятия управленческих решений</b>	<b>142</b>
3.1. Особенности функции принятия решений в управленческой деятельности .....	142
3.2. Организационные факторы управленческих решений .....	144
3.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения. .	146
3.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним .	148
3.5. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений (внутренний — психологический план) .....	152
3.6. Процессуальная организация принятия управленческих решений . .	157
<b>Глава 4. Общая концепция менеджмента организации .....</b>	<b>163</b>
4.1. Организация, менеджмент организации .....	163
4.2. Оперирующие системы в организации, операционный менеджмент .	167
4.3. Виды менеджмента организации .....	168
4.4. Внешние и внутренние факторы менеджмента организации .....	171
4.5. Основы системного подхода в управлении .....	174
4.6. Управление как информационный процесс: общесистемный аспект .	177

<b>Глава 5. Организационное проектирование .....</b>	<b>182</b>
5.1. Делегирование, ответственность и полномочия .....	182
5.2. Принципы формирования структуры системы управления организацией .....	185
5.3. Линейно-функциональная структура управления организацией .....	188
5.4. Дивизиональные структуры управления организациями .....	190
5.5. Проектная и матричная структуры управления .....	194
5.6. Аппарат и технические средства управления .....	195
Выводы .....	196
<b>Глава 6. Основы руководства трудовыми коллективами. Организационное поведение .....</b>	<b>200</b>
6.1. Методы руководства .....	200
6.2. Диалектика объективного и субъективного начал организации .....	203
6.3. Формы и факторы мотивации труда подчиненных .....	205
6.4. Стили руководства .....	207
6.5. Роль и функции руководителя .....	208
6.6. Этика руководства .....	210
6.7. Организационное поведение .....	212
6.8. Модели организационного поведения .....	221
<b>Глава 7. Организационный конфликт. Конфликтность нововведений в организации .....</b>	<b>223</b>
7.1. Виды конфликтов .....	223
7.2. Структура конфликта .....	224
7.3. Действия руководителя по разрешению конфликтов .....	226
7.4. Объективность возникновения конфликтов нововведений .....	229
7.5. Этапы сопротивления работников нововведениям .....	231
7.6. Типы психологических барьеров на пути нововведений .....	232
7.7. Способы преодоления сопротивления нововведениям .....	233
7.8. Роль лидеров изменений .....	235
<b>Глава 8. Коллектив организации и управление .....</b>	<b>239</b>
8.1. Этапы, условия и стимулы развития коллектива .....	239
8.2. Пути преодоления трудностей, препятствующих эффективному развитию коллектива .....	244
8.3. Показатели развития коллектива .....	247
8.4. Микросоциальная среда организации, ее структура и роль в управлении .....	249
8.5. Лидер неформальной группы .....	252
8.6. Отношения неформального лидера и администратора .....	254
<b>Библиографический список .....</b>	<b>256</b>

## Предисловие

---

Традиционно при изложении материала учебных пособий по менеджменту на первое место пока еще выдвигаются внепсихологические аспекты: организационный, экономический, инженерно-технический, социотехнический и др. Однако появившиеся в последнее десятилетие работы по психологии управления и менеджмента кардинально дополнили знание о менеджменте как профессиональной деятельности. В базовой части образовательного стандарта и экономиста, и инженера присутствуют психология и педагогика. Внедряется и образовательный стандарт нового, третьего поколения, ориентированный на подготовку специалистов в разрезе отдельных компетенций. Эти содержательные и системные изменения в образовательной сфере объективно предъявляют дополнительные требования и к решениям по подготовке современных учебных пособий. И одно из таких решений послужило стимулом для создания представляемого учебного пособия по менеджменту. Анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает необходимое условие: сочетание анализа внешнего — объективного проявления управленческой деятельности и ее внутреннего — имплицитного содержания. Подобно тому как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение его деятельности объективно выступает ключевой проблемой теории менеджмента. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем. Объединяющим началом всех субъектов совместной организационной деятельности является их принадлежность к особенной общности — «человек», психологические особенности которого по-разному проявляются в индивидуальной и коллективной деятельности, поэтому объективно требуют особенно осторожного, внимательного и бережного отношения к ним как к самооценности, понимания их роли и значимости — как для организации и управления в ней, так и для самого человека, какой бы социальный статус ни занимал он в организации.

Содержание учебного пособия включает выделенный в самостоятельные подразделы материал по основам теорий — мотивации, конфликта, управления, принятия управленческих решений; структурировано с учетом современных и фундаментальных теорий (общей теории систем и психологических теорий деятельности и мотивации). Поэтому первый раздел посвящен психолого-педагогическим основам менеджмента, а второй — организационно-управленческим. Таким образом, психолого-педагогическая часть материала пособия не просто введена в содержание дисциплины «Менеджмент», а интегрирована как ее неотъемлемая часть, предполагающая в качестве учебной цели сформировать у обучаемых представление о психолого-педагогических особенностях требований к деятельности вообще и управленческой — в частности, о психологической основе мотивации и конфликта и вероятных последствий в процессах принятия управленческих решений, с тем чтобы обеспечить «психологическую подготовленность» обучаемого к изучению традиционно излагаемого материала по организационно-управленческим основам менеджмента — самостоятельного профессионального вида современной деятельности. Поэтому работа с предлагаемым учебным пособием предполагает в качестве обязательного условия предварительное изучения дисциплины «Психология и педагогика».

Пособие соответствует государственному образовательному стандарту третьего поколения подготовки бакалавров по направлению 080200 «Менеджмент». Дисциплина «Теория менеджмента» является одной из базовых дисциплин общепрофессиональной части стандарта, в которой выделены «История управленческой мысли», «Теория организации», «Организационное поведение».

Пособие предназначено для студентов вузов всех форм обучения, обучающихся по направлению «Менеджмент», а также для студентов других направлений, изучающих дисциплины «Теория менеджмента» или «Менеджмент».

Первый раздел пособия подготовлен кандидатом педагогических наук Галиной Валентиновной Поповой.

Второй раздел:

- введение и темы с третьей по седьмую — доктором экономических наук Василием Михайловичем Макаровым;
- две первые темы — Г. В. Поповой, кроме п. 2.6, подготовленного В. М. Макаровым, и п. 2.2 и 2.5, написанных авторами совместно.

# Раздел 1

## ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

# Глава 1

## Психолого-педагогический контекст взаимодействия личности, среды и деятельности в управлении

---

Знание и понимание закономерностей в управлении, психологических особенностей поведения человека в организации рассматриваются сегодня по существу как неотъемлемый компонент общей профессиональной культуры специалиста любого профиля. Сформировать целостное представление о сущности и ролевой значимости психологических требований управления и управленческой деятельности возможно, на наш взгляд, на основе последовательного рассмотрения и психолого-педагогического обобщения понятий деятельности, управления, психологической совместимости и контроля как ведущего механизма и регулятора управленческой деятельности. А потому все эти понятия будем рассматривать в психолого-педагогической целевой направленности. Условием эффективности любого специалиста, особенно руководителя, является знание не только организационных, но и управленческих, психолого-педагогических закономерностей. Предметная сфера деятельности специалиста может быть различной, однако главное звено управления — человек, его психологические особенности, и их влияние на результаты, да и на сам процесс деятельности представляет внутренний, субъективный потенциал деятельности. Поэтому и у нас наконец-то сегодня интерес к нему находит свое проявление в работах по психологии управления и психологии менеджмента — науки, сформировавшейся и развивающейся на стыке теории управления и психологии. Вероятно, в силу своей относительной молодости, но ни психология управления, ни психология менеджмента (а военная психология, вероятно, в силу объективных причин) пока еще не дают обобщенного представления о способах решения задач обеспечения эффективности коллективной деятельности. Такое положение оставляет достаточно свободным поиск исследователей в этом направлении.



Проблемы профессиональных способностей к управленческой деятельности, профессиональной управленческой компетентности также изучены недостаточно. Поэтому интересным нам представляется сравнение теоретических достижений психологии менеджмента и практических достижений военно-профессиональной деятельности, в частности — на подводном флоте, и выявление общего и различного. Начало активного использования понятия «коллективный субъект деятельности» (далее — КСД) (или синонимичное ему «субъект совместной деятельности») в отечественной психологии приходится на конец 1970-х — начало 1980-х гг. Данное понятие стало разрабатываться психологами в рамках концепции совместной деятельности. Уже в начале 1960-х гг. внутреннее развитие социальной психологии и практические потребности (например, подготовка экипажей для работы в космосе) привели к постановке проблемы групповой деятельности. Преобладающими на тот момент являлись эмпирические и экспериментальные исследования совместной деятельности, в рамках которых были сконструированы и впервые использованы такие аппаратные методики, как «гомеостат», «сенсомоторный интегратор», «арка», «кибернометр». Дальнейшее теоретическое обобщение эмпирических научно-практических исследований совместной деятельности обогатило психологию более глубокой разработкой таких понятий, как «группа», «коллектив», «межличностные отношения», «удовлетворенность трудовой деятельностью и коллективом». Первоначальная роль совместной деятельности как фактора, детерминирующего групповые процессы, была преобразована. Современная позиция психологии деятельности состоит в том, что «не только содержание совместной деятельности определяет групповые процессы, но и социально-психологические свойства и состояния существенно влияют на характеристики совместной деятельности и могут в разной степени ее трансформировать» (Е. В. Маркова, А. В. Карпов и др.). Реализуя объективно заданные параметры деятельности, коллективный субъект преломляет, опосредует их через наиболее характерные для него субъективные свойства. «Труд рядом» (по системе НОТ Ф. Тейлора), труд отдельных исполнителей соединяется в «единый процесс» только посредством менеджмента. Итак, подчеркивая активную сущность группы как коллектива по отношению к выполняемой ею совместной деятельности, психологами вводится в обращение понятие «коллективного субъекта деятельности». В военной психологии и педагогике разделяются групповая деятельность и деятельность командиров (А. В. Барабанщиков, В. П. Давыдов, Э. П. Утлик, Н. Ф. Феден-

ко, М. И. Дьяченко, Е. Ф. Осипенков, Л. Е. Мерзляк и многие другие) посредством рассмотрения внешней и психологической структуры группы (коллектива), акцентируется внимание на первичности иерархически внешнего статуса командира в группе и безусловности его личностного преимущества именно как субъекта, обладающего властным статусом. Такое рассмотрение, несомненно, сегодня уже требует дополнения.

*Таким образом, проблема коллективной деятельности и управления ею находится в зоне пристального внимания и психологов, и педагогов, а принятие понятия «коллективного субъекта деятельности» как общего предоставляет возможности поиска интегративных психолого-педагогических решений.*

## 1.1. Психолого-педагогические основы личности и деятельности: акмеологический аспект

### Основные понятия

**Акмеология** — наука, возникшая на стыке естественных, общественных, гуманитарных и технических дисциплин и изучающая феноменологию, закономерности и механизмы развития человека на ступени его зрелости и особенно при достижении им наиболее высокого уровня в этом развитии.

**Аксиология** (от греч. — «ценность» и «слово, учение») — учение о ценностях, исследование содержания, типов, критериев ценностей.

**Деятельность** — динамическая система взаимодействий субъекта с миром, в процессе которых происходят возникновение и воплощение в объекте психического образа и реализация опосредствованных им отношений субъекта в предметной действительности.

**Индивид** (от лат. *individuum* — неделимое, особь; от англ. *individual/unit*; от нем. *Individuum*) — 1. Особь, отдельно существующий организм или отдельно взятый человек как представитель человеческого рода. 2. Отдельный представитель общества, народа, класса, данной социальной группы.

**Личность** — 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности; 2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении. Личность как субъект межличностных отношений обнаруживает себя в трех репрезентациях, образующих единство: 1) личность как относительно устойчивая совокуп-

ность интраиндивидуальных ее качеств: симптомокомплексы психических свойств, образующих ее индивидуальность, мотивы, направленность личности; структура характера личности, особенности темперамента, способности; 2) личность как включенность индивида в пространство межличностных связей, где взаимоотношения и взаимодействия, возникающие в группе, могут трактоваться как носители личности их участников. Тем самым преодолевается, например, ложная альтернатива в понимании межличностных взаимоотношений либо как феноменов группы, либо как феноменов личности — личностное выступает как групповое, групповое — как личностное; 3) личность как «идеальная представленность» индивида в жизнедеятельности других людей, в том числе и за пределами их наличного взаимодействия, как результат активно осуществляемых человеком смысловых преобразований интеллектуальной и аффективно-потребностной сфер личности других людей.

**Морфология** (от греч. «форма» и «слово, учение») — комплекс наук, исследующих форму, строение объекта.

**Онтология** (от греч. «род» и «сущее») — учение о бытии, в котором исследуются всеобщие основы, принципы бытия, его структура и закономерности.

**Праксиология** (от греч. «деятельный» и «слово, учение») — область социологических исследований, изучающая методiku рассмотрения различных действий или совокупности действий с точки зрения установления их эффективности.

**Психика** (от греч. *psychikos* — душевный) — системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом объективного мира, в построении субъектом неотчуждаемой от него картины этого мира и саморегуляции на этой основе своего поведения и деятельности.

**Сущность** (англ. *substance/essence and phenomenon*; нем. *wesen und erscheinung*) — это внутреннее содержание предмета, выражающееся в единстве всех многообразных и противоречивых форм его бытия.

**Субъект** (от лат. *subjectus* — лежащий в основе; от англ. *subject*; нем. *subjekt*) — 1. Носитель предметно-практической деятельности и познания (индивид или социальная группа); источник активности, направленной на объект. 2. Индивид как носитель каких-либо свойств; личность.

**Явление** — то или иное обнаружение (выражение) предмета; внешние, непосредственно данные формы его существования.

## Психология деятельности

«Деятельность является одним из фундаментальных научных, в том числе психолого-педагогических, понятий. Оно формировалось в философии, физиологии, социологии, психологии и в результате перекрестных заимствований приобрело четыре взаимосвязанных значения — активность, работа, труд и поведение, которые образуют группу синонимий».<sup>1</sup> Г. В. Суходольский, рассматривая деятельность с мировоззренческих позиций (т. е. тех аспектах, в которых трактуется основной вопрос философии как фундамент мировоззрения), и используя системный подход, разделяет психологические компоненты деятельности на: 1) составные и структурные, субъектные и объектные характеристики (морфологический аспект); 2) потребностные и ценностные, мотивационные и целевые (аксиологический аспект); 3) генетические, пространственно-временные, ресурсные, исполнительские (праксиологический аспект); 4) сущностные и когнитивные, качественные и количественные характеристики (онтологический аспект), акцентируя два противоположных «плана изображения» — внешний и внутренний. В первом из них анализируются уровни достижений, а во втором — уровни формирования выполнения деятельности. Объективные полезные результаты — суть «продукты» деятельности и «квалификация» ее субъекта. «Планируя деятельность и отражая потребности в мотивах и целях, люди чаще всего сосредоточивают свое внимание на сиюминутной выгоде и пренебрегают отдаленными вредными последствиями. В значительной мере отсюда происходят... аварии и катастрофы».<sup>2</sup> Оценки деятельности опосредствуют общественные и личные потребности и антипотребности, цели и антицели. Оценками деятельность «инициируется, интенсифицируется либо замедляется и прекращается, т. е. *«практически управляется изнутри»* (по Г. В. Суходольскому). Любая деятельность *практически реализуется в процессах решения задач*, которые состоят из последовательностей действий и взаимодействий. Имеющиеся в психологии сведения позволяют интерпретировать *функционирование деятельности и работу ее субъектов* в аспектах информационного, материального и энергетического обеспечения и исполнения, технологии и организации. Информация, материал и энергия — это ресурс работы, а она — ресурс функционирования деятельности. Ресурсы преобразуются работой в результаты.

<sup>1</sup> Суходольский Г. В. Математико-психологические модели деятельности. СПб., 1994. С. 4.

<sup>2</sup> Там же.

При этом производство результатов должно уравниваться поступлением ресурсов, которое должно быть уместным, своевременным и достаточным. Дефицит и избыток, неуместность и несвоевременность поступления ресурсов, очевидно, вредны.<sup>1</sup> Итак, психология выполняет «ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности».<sup>2</sup>

*Основными психологическими свойствами деятельности* являются активность, осознанность, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В *основе деятельности* всегда лежит какой-либо мотив.<sup>3</sup> *Основными структурными компонентами деятельности* являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа принятия решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Кардинальная идея психологической теории деятельности, разработанной на основе учения А. С. Выготского, развитая в трудах С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева, заключается в том, что *в ходе деятельности человек не только преобразует мир, но и развивает себя как личность, как субъект деятельности*.<sup>4</sup>

*Таким образом, ресурсообеспечивающая (по отношению к самой деятельности) и развивающая (в отношении личности как субъекта деятельности) сущность деятельности связывает в основе управление и образование (как раздел педагогики), а потому дает возможность предположить существование общих закономерностей и тенденций развития.*

## **Акмеология деятельности**

Предметом акмеологии профессиональной деятельности являются «закономерности, факторы и условия, содействующие и препятствующие достижению специалистами *высших результатов в профессиональной деятельности*».<sup>5</sup> Поэтому интерес представляют личности, субъекты деятельности разных уровней продуктивности деятельности. «Работа с людьми предполагает многосторонние знания о них как о предмете

<sup>1</sup> *Суходольский Г. В.* Математико-психологические модели деятельности. СПб., 1994. С. 14.

<sup>2</sup> *Карпов А. В.* Психология менеджмента. М., 2003.

<sup>3</sup> Там же. С. 40.

<sup>4</sup> *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1988.

<sup>5</sup> *Кузьмина Н. В.* Стратегия развития системы акмеологических наук // Акмеология. Научная сессия. СПб., 1996. С. 17.

рассмотрения и воздействия. Поэтому акмеологам отводится важное место среди специалистов, обеспечивающих сферу работы с людьми.<sup>1</sup> Е. В. Климов приводит обобщенную классификацию предметных систем, в которых реализуется профессиональная деятельность человека: «живая природа», «техника и неживая природа», «человек, группы, сообщества людей», «знаково-символические системы», «системы художественного отображения и оформления действительности», сразу акцентируя предметную направленность реализуемой в этих системах деятельности. В этом он видит существо прикладной профессиональной деятельности субъекта. Говоря о профессионализме управленческой деятельности, Р. А. Белоусов структурирует его на три части — знания, опыт и умения.<sup>2</sup> В более поздних работах эта классификация дополнена еще одним классом, определяющим общий уровень профессионализма, который определен как «индивидуальная управленческая концепция (ИУК)» (А. В. Карпов, 2003). Введение этого обобщающего понятия логически замыкает сущностный «цикл» профессионального совершенствования, одновременно увязывая развитие личности (знания, умения, опыт) и деятельности (прикладное достижение субъекта в управленческой деятельности) — временем реализации субъекта в деятельности и одновременного развития деятельности этим субъектом. В этом, совершенно очевидно, сходятся «интересы» личности, деятельности и среды ее реализации уже хотя бы по одной причине — имея уже сформированную «ИУК», субъект способен осуществлять свою деятельность самостоятельно, опираясь на нее как на «руководителя» и именно эту «ИУК» применяя в качестве объективного критерия. Среда деятельности же в этом случае выступает для него как возможность раскрытия этой «ИУК», тем самым активность его как субъекта деятельности безусловна, а результаты прогнозируемы. Деятельность субъекта такого уровня развития предопределяется уже воздействием не «извне», а «изнутри», а потому, согласно положению психологической теории деятельности (по Г. В. Суходольскому), любое воздействие извне для такого субъекта переходит из разряда «вредного» в разряд «полезного», выступая для него лишь дополнительным стимулятором еще большего совершенствования, делая уже невозможным оставаться незамеченными или игнорируемыми в среде его очередные успехи. А эти успехи как «продукты» — уже совместный

<sup>1</sup> *Климов Е. А.* Профессионализм и креативность как главные свойства «АКМЕ» человека // Основы общей и прикладной акмеологии. М., 1994. С. 163.

<sup>2</sup> *Азеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. М., 1990. С. 231.

синтез — личности (осуществившей некоторую позитивную активность), среды (осуществившей воздействие — не важно, позитивное или негативное, но «действие»), деятельности (в виде установленных и сформулированных требований) — критерия достижимости).

*Таким образом, под развивающей сущностью деятельности можно понимать сам факт наличия некоторых «образцов» как результата деятельности изученных предыдущих «потоков» лучших субъектов деятельности, представляющих собой по существу либо критериальные «вершины» вероятностной достижимости предыдущих субъектов деятельности, либо «точку отсчета», — для последующих, или, иначе говоря, некоторого идеального — как ориентира выбора вектора профессионального уровня развития субъектами деятельности. А «образец», как известно, рассматривается педагогикой как одно из обучающих направлений — «парадигмальное».*

## **Акмеология личности**

Определимся с тем, как в нашем исследовании будет пониматься само понятие «акмеология», «акмеологический». Энциклопедический словарь указывает, что основа этих слов, «акме», — греческого происхождения, и дословно переводится как «вершина», а потому на современном языке означает «совершенство». И хотя бы потому, что основа эта «идет» от греческого, можно предположить, что вопросы совершенствования занимали еще ученых древности. Современные же исследования российских ученых датируются концом 20-х и началом 90-х гг. XX столетия (Н. А. Рыбников, Б. Г. Ананьев, Н. В. Кузьмина, А. А. Реан, А. А. Деркач, Л. Э. Орбан и др.). А потому, оставив вопрос возраста этой науки, обратим внимание на существо проблем и вопросов, рассматриваемых ею к настоящему времени. Б. Г. Ананьев «связал акмеологию с индивидуальными особенностями человека»,<sup>1</sup> считая, что «акмеология — это наука о человеке как индивиде, достигшем периода расцвета, зрелости или акме»,<sup>2</sup> Н. В. Кузьмина рассматривает акмеологию как науку «о развитии зрелых людей под влиянием образования»,<sup>3</sup> А. А. Бодалев вводит расширенное определение, согласно которому эта наука изучает закономерности и механизмы развития человека «на ступени его зрелости и особенно при достижении им наибо-

<sup>1</sup> Реан А. А. Акмеология личности // Акмеология. Научная сессия. СПб., 1996. С. 118–136.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Кузьмина Н. В. Стратегия развития системы акмеологических наук. СПб., 1996. С. 7–39.

лее высокого уровня в этом развитии» (1994), не уточняя, в результате какого воздействия это происходит. Исследователи акмеологии указывают на то, что к настоящему времени большое число исследований в этой области связано с интересом к человеку как к субъекту профессиональной деятельности.

«Проблема социальной зрелости личности является центральной для... акмеологии личности»<sup>1</sup> — как феномена зрелости человека, в процессе или результате достижения человеком вершин как индивидом, личностью, субъектом деятельности (в том числе и профессиональной) и индивидуальностью. И хотя однозначная трактовка понятия «зрелость» не просматривается, однако положено начало самой идеи о том, что существует некоторый уровень, который можно было бы рассматривать как «вершину». Извечное стремление человека к совершенству подобно надежде романтика увидеть однажды свои «алые паруса». Но ведь именно такие, казалось бы, неосуществимые мечты, по существу, и двигают развитие научной мысли, пробуждая всю ее скрытую поисковую мощь. А потому вслед за коллегами-математиками будем исходить из «нулевой» гипотезы о том, что такая «вершина» существует, а далее — просто путь подтверждения и определения уровня вероятности или невероятности (недоверности) этой гипотезы. Тогда, по существу, вопрос «вершины» преобразуется в вопрос пределов — экстремумов развития. Задача типично «экстремальная», состоящая в том, чтобы определить экстремумы, функцию, описывающую некоторый закон развития процесса, и задать направление оптимизации — либо в сторону максимизации, либо в сторону минимизации. И хотя в отношении личности эта постановка вопроса очень приближена и обобщена, она вполне может рассматриваться минимум как исходная. А. А. Реан, исследуя развитие личности в ее акмеологическом аспекте, рассматривает *компоненты личности*, такие как ответственность, терпимость, саморазвитие, как основную «тройку», а позитивное мышление и позитивное отношение к миру — как компонент четвертый, интегративный. Рассматривая компонент «ответственность», А. А. Реан<sup>2</sup> ссылается на два типа психологических концепций в отношении ответственности. Он рассматривает следующие «экстремумы» направленности ответственности личности:

- относительно самой личности, ее поступков и ситуации, формирующейся вокруг нее;

<sup>1</sup> Реан А. А. Акмеология личности. С. 121.

<sup>2</sup> Там же. С. 123.



- ответственности, направленной «вовне» — перед «личностью» окружающих, событий, ситуаций, разворачивающихся перед ней («экстернальный локус контроля»).

А. А. Реан подчеркивает при этом, что ответственность — качество критериального, по его мнению, характера — отличает именно социально зрелую личность, отличную от некоторой средней нормы. Формирование этого качества А. А. Реан связывает с адекватной ей деятельностью, со свободой и автономностью в принятии решений личностью как субъектом деятельности. Такое качество, как «терпимость» А. А. Реан рассматривает в двух видах — как диспозиционную, во-первых, и сенсуальную — как «устойчивость» к социальным воздействиям, во-вторых. Опять же — относительно субъекта — внутренней и внешней направленности. Сенсуальную терпимость А. А. Реан формулирует как «терпимость-крепость, терпимость-стена», связывая ее с классической толерантностью, с повышением порога чувствительности к воздействиям социальной среды. «Говоря о терпимости как составляющей социальной зрелости личности, я имею в виду, конечно... диспозиционную. В основе этой диспозиционной терпимости лежит принципиально иной механизм, обеспечивающий терпимость личности при социальных взаимодействиях. В данном случае речь идет о предрасположенности, готовности к определенной (терпимой) реакции личности на среду. За диспозиционной терпимостью стоят определенные установки личности, ее система отношений к действительности: к другим людям, к их поведению, к себе, к воздействию других людей на себя, к жизни вообще».<sup>1</sup> Собственно, то, что Реаном определяется как терпимость «диспозиционная», сопоставимо по существу своему с известной психологической установкой «подняться над ситуацией», объективной критичностью индивида, позицией «должен понять, потому что кто, если не я» — в этом просматривается, на наш взгляд, созвучие с описанным выше качеством «ответственность» («интернальный локус контроля»). Что касается «саморазвития», выделяемого А. А. Реаном как качество зрелой личности, то здесь уважаемым исследователем формулируется позиция, основанная на идее А. В. Брушлинского о том, что «индивид изначально является социальным»,<sup>2</sup> а потому саморазвитие рассматривается как качество, детерминированное деятельностью субъекта в среде. Если же усомниться в истинности этой идеи (но только лишь затем, чтобы до-

<sup>1</sup> Реан А. А. Акмеология личности. С. 127.

<sup>2</sup> Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. С. 132.

пустить хотя бы некоторую вероятность другой гипотезы — не более), тогда можно допустить, что, вероятно, в некоторый момент времени в некотором социуме может находиться и личность, которая изначально «самостоятельна и самодостаточна» относительно социальной среды и хотя бы некоторое время относительно независима в своей социальной активности от общего состава «изначально социальных» субъектов социальной среды. Такое допущение представляет ситуацию, «акмеологическую» по своей сути и объективности, ситуацию, в которой только факт самого присутствия одновременно двух типов как обстоятельство и будет источником «принудительного» взаимодействия и естественного взаиморазвития этих типов личности — за счет естественной включенности различных (возможно, «полярных» по направленности) внутриличностных социально-психологических процессов. **Субъект деятельности — предмет исследования ряда сопряженных наук**, акмеологический же ракурс предполагает, что личность как субъект деятельности выступает как «активное начало», «психологическая цена» (К. А. Абульханова-Славская, 1994) деятельности, и именно этот ракурс созвучен психологической теории деятельности (Г. В. Суходольский), в которой это «активное начало» в онтологическом аспекте понимается как «ресурс» деятельности вообще и деятельности совместной в частности, представляя собой «меру» соответствия деятельности и, следовательно, — показатель подготовленности субъекта, скрытого «пути», пройденного субъектом в направлении этой деятельности.

Следовательно, развивающая сущность личности состоит в том, что, вовлекаемая в определенную среду деятельности в качестве субъекта (индивидуального или коллективного) деятельности, она неизбежно «начинает» очередной период своего совершенствования — «от достигнутого» ею ранее — посредством решения новых (для нее) задач, определяемых средой деятельности, тем самым «вступая во взаимодействие» с деятельностью — последовательно пополняя ее новыми для этой деятельности решениями — «плодом» собственных усилий (осознаваемой активности) на основе собственного деятельностного ресурса.

*Таким образом, развивающая сущность личности для субъекта коллективной деятельности выступает одновременно и в роли «обучающей» по отношению к тем условиям, в которые она попадает — как имеющая определенный опыт, и в роли «обучаемой» — реализующая возможность саморазвития посредством решения новых для нее — средовых — задач.*

## Педагогическая сущность взаимодействия личности и деятельности

Одним из важнейших компонентов любой деятельности является ее *мотивация*. Специфичным для каждой профессиональной среды деятельности является ее содержательная наполненность. Однако существуют общие мотивационные ориентации и мотивационные основы — внешние и внутренние мотивы. Внешние мотивы — это, например, мотив достижения, внутренние мотивы — это ориентация не столько на результат, сколько на процесс своей деятельности. Внешние мотивы чаще всего соотносятся с мотивами личностной и профессиональной самореализации, внутренние — с мотивами саморазвития, своей смысловой роли, самоосознания себя в профессиональной деятельности (Е. П. Ильин, И. А. Зимняя, А. А. Реан, С. В. Кошелева и многие другие). Вместе с тем исследователи более раннего периода писали о том, что интеграция *саморазвития* и *самореализации* может демонстрировать «творчество ученика и учителя» как взаимосвязанной и взаимообусловленной образовательной микросистемы (своего рода «ядра» системы педагогической) (П. Ф. Каптерев и др.), включающей образовательную, воспитательную и обучающую функции (А. А. Реан, Н. В. Бордовская, А. В. Хуторской, В. Я. Слепов и др.). Мысль Каптерева о том, что творческого учителя и ученика объединяет, «связывает потребность самообразования и развития» и что они, по сути, представляют собой два противоположных конца одного поля, одной «лестницы», является основополагающей для понимания психологической природы и необходимости подлинного учебного сотрудничества учителя и учеников в процессе обучения. Показательно, что идеальный совокупный субъект образовательного процесса представлен Каптеревым как бы одним образовательным полем, полем учения и развития. «Творческого учителя и ученика связывает потребность самообразования и развития... Учитель, воображающий себя полнейшим мудрецом, которому незачем больше учиться, не принадлежит к этому полю, не занимает никакой ступени в лестнице развития, он чужд образовательной работы. Он стоит в стороне от культуры, от трудов по ее усвоению и личному усовершенствованию» (по И. А. Зимней). Субъекты образовательного процесса «обречены» на саморазвитие, внутренняя сила которого служит источником и импульсом развития каждого из них.

Известно также и то, что более всего мотивация, целенаправленность деятельности субъекта деятельности проявляется именно в *само-*

*стоятельной работе*, проявляющей самостоятельность, самоконтроль и другие личностные качества (И. А. Зимняя, 2003 и др.). А самостоятельная *работа* руководителя, являющегося одновременно представителем двух сторон — управляющей (по отношению к коллективному субъекту деятельности) и управляемой (как один из индивидуальных субъектов всего коллектива — относительно звена управления более высокого уровня), как «целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная самим субъектом в совокупности выполняемых действий и корригируемая им по процессу и результату» (И. А. Зимняя) деятельность, выполнение которой требует «достаточно высокого уровня самосознания, рефлексивности, самодисциплины, личной ответственности», может, таким образом, рассматриваться и как субъективная основа (субъективное «обеспечение») функционирования и развития образовательного компонента процесса управления в целом.

Таким образом:

- Руководитель может выступать одновременно для себя и для коллектива как коллективного субъекта деятельности «паровозом» саморазвития, стимулируя тем самым качественное преобразование управленческой деятельности и переход ее на качественно новый «виток» более высокого профессионального уровня. Следовательно, интегративное смысловое назначение развивающей сущности личности и деятельности может рассматриваться как психолого-педагогическое.
- Личность каждого в коллективном субъекте деятельности, включая руководителя, оказываясь местом разрешения противоречия между «Деятельностью» и «Средой ее реализации», вовлекается в процесс развития среды деятельности, получая при этом возможности самоусовершенствования и самореализации, оказывая тем самым влияние на взаимодействие «Деятельности» и «Среды». Представим это схематично на рис. 1.1.
- Если рассматривать коллективную деятельность как обусловленную не случайностью динамического взаимодействия систем «человек — техника», «человек — человек», «человек — природа», то становится очевидной, диалектически обусловленной, объективная необходимость понимания психологической сущности проблем коллективного субъекта деятельности, своевременного осознания потребности как необходимости поиска новых и нестандартных, интегративных методических приемов их разреше-

ния. Представим схематично смысловое взаимодействие «Деятельности» и «Среды деятельности» на рис. 1.2.

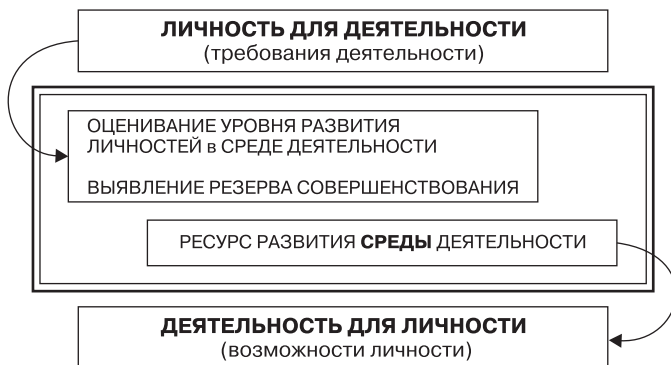


Рис. 1.1. Смысловая схема взаимосвязи «Личности», «Среды» и «Деятельности»

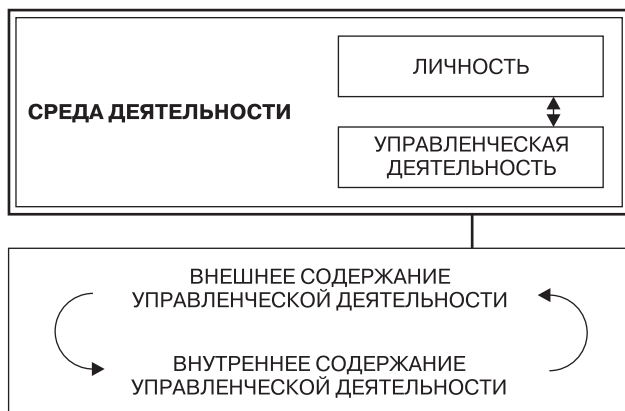


Рис. 1.2. Схема смыслового взаимодействия «Среды» и «Деятельности»

## Вопросы для самоконтроля

1. Как вы поняли сущность личности и деятельности?
2. Поясните взаимосвязь личности и деятельности.
3. Каково значение психологической роли и харизмы личности руководителя в коллективной деятельности?

## 1.2. Социально-психологические требования управленческой деятельности

### Основные понятия

**Адаптация** (от лат. *adapto* — приспособляю) — приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям среды. Процессы адаптации направлены на сохранение гомеостаза. Адаптация — одно из центральных понятий биологии, широко применяется как теоретическое понятие в тех психологических концепциях, которые подобно гештальтпсихологии и теории интеллектуального развития, разработанной швейцарским психологом Ж. Пиаже, трактуют взаимоотношения индивида и его окружения как процессы гомеостатического уравнивания. Изменения, сопровождающие адаптацию, затрагивают все уровни организма: от молекулярного до психологической регуляции деятельности. Решающую роль в успешности адаптации к экстремальным условиям играют процессы тренировки, функциональное, психическое и моральное состояние индивида.

**Внешняя мотивация** — совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

**Внутренняя мотивация** — совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

**Коллективный субъект деятельности** — группа исполнителей, объединенных совместной деятельностью, направленной на достижение общего результата деятельности.

**Контроль** — 1) процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей; 2) один из регулятивных (интегральных) процессов психики, обеспечивающий непрерывный мониторинг за психической деятельностью и исполнительской деятельностью.

**Менеджерские характеристики** — совокупность основных и наиболее типичных особенностей (личностных и социальных) «эффективного менеджера», выступающих в функции способностей к управленческой деятельности.

**Опережающий контроль** — (предварительный) важнейший тип контроля, определяемый сутью активной, т. е. наиболее эффективной, стратегии управления, состоящей в том, чтобы предвидеть и прогнозировать будущее функционирование, в том, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок,

неблагоприятных ситуаций. Направлен на три сферы — человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

**Симптомокомплекс** — комплекс психологических свойств человека.

**Совместная деятельность** — деятельность двух или более людей, имеющих общую цель.

**Способности** — индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности.

**Управление** (от англ. *guidance/ruling/administration/direction/control*; нем. *leitung*) — 1) элемент, функция организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности; 2) функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

**Управленческая деятельность** — тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей — необходимостью соорганизации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**«Эффективный менеджер»** — условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действенно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.

## **Сущность и содержание управления и управленческой деятельности**

**Основные подходы к изучению управленческой деятельности.** Несмотря на огромное количество исследований по данному вопросу, до сих пор отсутствует целостная и обобщающая характеристика содержания деятельности.<sup>1</sup> Существуют две группы подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности: *организационный* и *психологический*. Специфика собственно психологического подхода к анализу управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает ее изучение и характеристику прежде всего на уровне действий и их организации. Такой подход обозначается как структурно-морфологический анализ.<sup>2</sup> Однако если рассматривать более широкий

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. С. 47.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

психологический подход в аспекте классификации Г. В. Суходольского, то ее можно рассматривать еще с аксиологического и праксиологического подходов. Управленческая деятельность — неотъемлемый и наиболее важный компонент функционирования социальных организаций.<sup>1</sup> «Присущая людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом, требуют координации индивидуальных действий. Их согласования, кооперации, иначе говоря, — управления совместной деятельностью».<sup>2</sup>

**Управленческая деятельность как подструктура деятельности руководителя.** «Проблемы управленческой деятельности принадлежат к категориям междисциплинарных научных проблем, т. е. являются предметом исследования в целом комплексе дисциплин».<sup>3</sup> Психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психологическая реальность.<sup>4</sup> Внутреннее содержание менее изучено, чем внешнее. «Тем не менее анализ внешней картины... объективно недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия... Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование анализа ее внешнего — объективированного — содержания и ее внутреннего — имплицитного — содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности».<sup>5</sup> Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она «является одновременно и индивидуальной, и совместной». «Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда управляемых субъектов, т. е. является *совместной*. Однако она не перестает быть при этом *индивидуальной*, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность тракту-

<sup>1</sup> Записки Императорского географического общества. 1882. № 8, с. 260. С. 11.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>3</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 39.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.



ется как синтез индивидуальной и совместной деятельности... В нем происходит... усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности».<sup>1</sup> Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации... «Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственного исполнительского труда, тем выше ее эффективность».<sup>2</sup> «Ее суть — деятельность по организации деятельности. Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности».<sup>3</sup>

*Целью управленческой деятельности* является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы (социотехнической), включающей как минимум две разновидности: «технологическую» и «человеческую». Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса («инструментальный контур») и связанный с организацией межличностных взаимодействий («экспрессивный контур»). Эти контуры требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.<sup>4</sup> Организационно руководитель по определению одновременно является членом группы и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Сохранение определенной «дистанции» — иерархического начала является одним из средств обеспечения эффективности деятельности организаций, признаком именно управленческой деятельности. *Управленческая деятельность специфична по условиям ее реализации:*

- *внешние условия* — жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций;
- *к внутренним условиям* относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач, противоречивость нормативных предписаний или их отсутствие, несформулированность в четком и явном виде оце-

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 42–43.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 44.

<sup>4</sup> Там же.

ночных критериев эффективности деятельности, а иногда — их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизированность деятельности.<sup>1</sup> Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, ей присущи черты, обусловленные организационным статусом руководителя (особенности поста руководителя):

- ◆ *двойная принадлежность* (руководитель и член совместной деятельности);
- ◆ *ответственность за функционирование группы* (организации) в целом;
- ◆ *расширенные возможности* по сравнению с остальными членами группы.

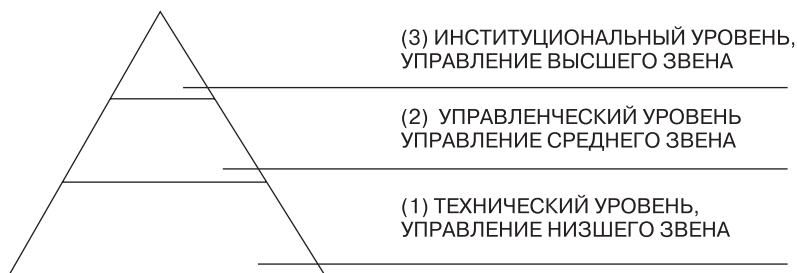
Все характеристики управленческой деятельности составляют в своей взаимосвязи друг с другом определенный *симптомокомплекс* психологических *особенностей*, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности. Он может проявляться с разной степенью выраженности. Ключевой параметр, определяющий эти различия, — иерархический статус (рис. 1.3).

Психология управленческой деятельности — это часть психологии управления в целом. Поэтому вопросы психологии управления — это и вопросы психологии управленческой деятельности. Однако проблемы *способностей к управленческой деятельности*, а следовательно и возможностей ее успешной реализации, остаются недостаточно разработанными. Недостаточно разработанными остаются социально-психологические *методы управления*: «Анализ отечественной управленческой реальности свидетельствует о том, что многие проблемы, связанные с применением социально-психологических методов управления, являются следствием недостаточного понимания природы этих методов. Недостаточная разработанность этой проблемы оставляет некоторую свободу поиска продуктивных методов изучения».<sup>2</sup> Внедрение достижений психологической науки в практику управленческой деятельности должно рассматриваться как «важнейший резерв повышения эффективности решения множества практических проблем, возникающих перед коллективами и обществом в целом».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 44.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>3</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. С. 3.



- (1) уровень непосредственного руководства над работниками
- (2) уровень координации младших руководителей
- (3) уровень ответственности за деятельность организации в целом

**Рис. 1.3.** Уровни управленческой деятельности (по А. В. Карпову)

*Управленческая деятельность*, по утверждению А. В. Карпова, «имеет своей целью и предметом организацию деятельности других субъектов (исполнителей) и тем самым выступает как «компонент более общей, т. е. совместной деятельности». О таком же подходе пишет и Т. С. Кабаченко в своей работе. Следовательно, важным фактором обеспечения (*требованием*) *профессиональной деятельности* выступает *способность к совместной деятельности*».<sup>1</sup>

*Управление как условие осуществления совместной деятельности.* Одним из неперенных условий стабильного функционирования систем различной природы и уровня сложности, будь то государство в целом, конкретная организация или отдельно взятый человек, является эффективность присущих им процессов *управления*.<sup>2</sup> Еще К. Маркс придавал большое значение вопросам управления людьми. Так, он писал: «...всякий непосредственно общественный или *совместный труд*, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов».<sup>3</sup> В. И. Ленин раскрыл особенности руководства в зависимости от уровня развития коллектива, и в первую очередь состояния дисциплины. Он считал, что руководитель воспитывает массы своим по-

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

<sup>2</sup> Никифоров Г. С. Психология менеджмента. Харьков, 2002. 556 с.

<sup>3</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23. С. 342.

ведением, оказывает на них влияние своим авторитетом, опирается... на организацию... Он рекомендовал... распознавать настоящих организаторов, людей с трезвым умом... людей, соединяющих преданность... с умением без шума (и вопреки суматохе и шуму) налаживать крепкую и дружную совместную работу большого количества людей в рамках... организации».<sup>1</sup> «Коллективный труд, работа, — писала Н. К. Крупская, — формирует у человека внутреннюю дисциплину».<sup>2</sup> «Основы теории психологии и педагогики коллектива и управления им разработал... педагог, психолог... А. С. Макаренко».<sup>3</sup> «Коллектив... — это свободная группа трудящихся, объединенных единой целью, единым действием, организованная, снабженная органами управления, дисциплины и ответственности».<sup>4</sup> *Управление* позволяет превратить многообразие действий и взаимоотношений в целостную систему деятельности людей, направить их развитие в нужное русло.<sup>5</sup> Процессы управления имеют место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенного результата.<sup>6</sup> «Под управлением... будем понимать функцию систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности».<sup>7</sup> «Мы видим сущность или содержательную сторону управления в поддержании целостности, достижении целей, развитии организации, представляющей собой систему скоординированной деятельности двух и более лиц, обеспечивающейся за счет планирования, организации, регулирования и контроля, опирающуюся на повторяющиеся циклы получения и переработки информации».<sup>8</sup> «Субъектом данной деятельности может быть как отдельное лицо, так и группа лиц... В последнем случае речь идет о коллективном субъекте деятельности. Деятельность по реализации основных управленческих функций осуществляется в форме управленческого взаимодействия. Это предполагает активность не только со стороны субъекта управленческого воздействия, но и наличие активной позиции со стороны исполнителя,

<sup>1</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 8.

<sup>2</sup> Там же. С. 10.

<sup>3</sup> Там же. С. 11.

<sup>4</sup> Макаренко А. С. Соч. В 7 т. М.: Изд-во АПН РСФСР, 1952.

<sup>5</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. С. 4.

<sup>6</sup> Там же. С. 6.

<sup>7</sup> Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977. С. 58.

<sup>8</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

будь то отдельное лицо или коллективный субъект исполнительской деятельности».<sup>1</sup>

*Процесс управления* включает 4 основных макроэтапа:<sup>2</sup> 1) формирование *управленческой компетентности руководителя*, т. е. овладения *средствами управления*, которые доказали на практике свою эффективность; 2) предвидение возможных последствий, положительных и отрицательных, от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ; 3) адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов — так называемых *ситуационных переменных* (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных; 4) *согласование* выбранных *приемов управления* с конкретными *условиями* на основе требования максимизации или минимизации эффектов. Высшей конечной *целью управления* является *оптимизация функционирования системы*, получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах».<sup>3</sup>

## Управленческие способности

*Управленческая деятельность*, в том числе и как одна из функций педагога («ведущего» по отношению к обучаемым и «самоведущего» в отношении самого себя), может характеризоваться разным *уровнем ее качественных параметров*, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Иными словами, *главными факторами* ее эффективности выступают специфические *управленческие способности*.<sup>4</sup> Не только эффективность, но даже сама возможность реализации управленческих функций зависит от того, обладает или нет человек такого рода способностями. В связи с этим понятие способностей играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

*Понятие управленческих способностей*. В основном из-за сложности управленческой деятельности эта проблема остается в настоящее время все еще недостаточно изученной. *Практическая значимость* этого

<sup>1</sup> Там же. С. 23.

<sup>2</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 15.

<sup>4</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

вопроса очевидна и связана с тем, что только на основе его решения возможна разработка научно обоснованных и конструктивных процедур не только *отбора* управленцев, но и *аттестации, подготовки*. В настоящее время, однако, существует лишь ряд, как правило, слабо согласующихся друг с другом подходов к разработке данной проблемы.

*Способности* — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют *три* основных признака, отличающие способности от всех других психических явлений: 1) способности — это *индивидуально-психологические особенности*, отличающие одного человека от другого; 2) это — *только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности* или нескольких деятельностей; 3) способности *не сводимы к знаниям, умениям и навыкам*, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения. Способности характеризуются *двумя основными аспектами* — *качественным и количественным*. Рассматриваемые со стороны их качественных особенностей, способности выступают как сложный комплекс психологических свойств человека, обеспечивающих успешность деятельности, как своеобразный их *симптомокомплекс*, структура. Количественная характеристика способностей предполагает определение меры их выраженности, развития — *уровня способностей*.<sup>1</sup> В структуре способностей принято разделять две их основные категории — *общие и специальные* способности. Первые определяют успешность выполнения не одной (или даже нескольких), а многих видов деятельности. Вторые являются деятельностно-специфическими и определяют эффективность выполнения какого-либо конкретного вида деятельности.<sup>2</sup>

Способности — это *неотъемлемые свойства личности, взаимодействующие со всеми иными личностными качествами и определяемые ими*. Развитие способностей поэтому неотделимо от развития личности в целом. Они, влияя на характер формирования личностных качеств личности в целом, сами испытывают на себе воздействия со стороны формирующейся личности. Развитие способностей и личности — *двуединный процесс*. Тем самым понятие способностей обретает свое место в общей структуре психологических понятий. Это как бы

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 526.

«промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями — деятельностью и личностью.<sup>1</sup>

Состав управленческих способностей. Любая управленческая деятельность имеет три основных «измерения»: 1) собственно деятельностное, связанное с организацией и управлением какой-либо системой; 2) кадровое — «личностное», связанное непосредственно с управлением людьми, с организацией межличностного взаимодействия; 3) производственно-технологическое, связанное непосредственно с организацией технологического процесса, с его оперативным управлением.<sup>2</sup> На рис. 1.4 показано соотношение различных ролей руководителя в зависимости от уровня его должностной позиции.<sup>3</sup>



**Рис. 1.4.** Соотношение ролей руководителя в зависимости от уровня должностной позиции (по Г. С. Никифорову)

Эффективность управления определяется тем, насколько руководитель способен обеспечить три этих — очень разных — «измерения», а также согласовать их между собой. Первое — организационно-административное — требует развитых общеуправленческих навыков и способностей, умений эффективно организовать совместную деятельность. Второе — *личностное «измерение»* — требует наличия качественно иных способностей, обеспечивающих эффективные межличностные взаимодействия, организацию и управление людьми. В роли таких

<sup>1</sup> Там же. С. 527.

<sup>2</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

<sup>3</sup> Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2002. 556 с.

способностей (и это главное отличие управленческой деятельности от многих иных видов деятельности) будут выступать не специальные, не даже общие способности, а *основные личностные качества*. Третье — производственное «измерение» — предполагает наличие собственно профессиональных качеств руководителя — его специальных способностей. Кроме того, *согласование* этих трех «измерений» в процессе управления требует наличия еще одной категории способностей — координационного, общеорганизационного плана, которые опять-таки связаны с ведущими личностными качествами. В силу этого содержание, состав управленческих способностей очень широк. Ими являются не только свойства, которые имеют профессиональную специфику, но и многие иные — собственно личностные качества руководителя. Поэтому вопрос об управленческих способностях часто обсуждается в связи с проблемой *общей структуры личности руководителя*, а иногда и подменяется ею. Понятие личностных способностей отождествляется при этом с понятием личностных качеств руководителя. Это — наиболее характерная особенность современного взгляда на управленческие способности. Такой подход имеет право на существование, он отражает реальную сложность управленческой деятельности, многообразие требований, предъявляемых к личности. В зарубежной психологии он оформился в «теории черт», содержащей обширные перечни такого рода способностей, а также в ряде иных направлений. Вместе с тем данный подход не дает ответа на вопрос о том, какова *структура* управленческих способностей, как они взаимосвязаны и каковы особенности их организации.<sup>1</sup>

В психологии менеджмента выделяют ряд *категорий управленческих качеств*, которые обычно отделяются от их общей совокупности. Они либо являются *управленческими способностями* в собственном смысле, либо способствуют эффективному выполнению управленческой деятельности, т. е. *выступают в функции* способностей.<sup>2</sup> *Во-первых*, это категория основных характеристик личности управленца, которая обозначается понятием *менеджерских характеристик* («Личность»). Все они либо необходимы для управленческой деятельности, либо желательны для нее, поскольку обуславливают — при прочих равных условиях — высокий уровень ее успешности. Кроме того, они являются и фактором, обуславливающим *склонность* к ней. Эти характеристики подразделяются на две группы. Первая — это общесоциальные, так называемые *биографические характеристики*

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 328.

<sup>2</sup> Там же.



ки, свойственные «эффективному менеджеру» (социально-статусные, культурно-образовательные, половозрастные и др.). Вторая — это собственно *личностные качества* «эффективного менеджера». Во-вторых, это категория *собственно управленческих способностей* («Деятельность»). Она включает только те свойства, которые непосредственно и наиболее значимо влияют на управленческую деятельность, определяются ее содержанием и требованиями. Данная категория чаще всего рассматривается как управленческие способности «в узком смысле». Она подразделяется на две группы. Первая — это *общеуправленческие* (или *общеорганизационные*) способности. Они определяют эффективность данного *типа* деятельности в целом, а не успешность какой-либо входящей в ее состав функции (функций). Вторая — это *частные* управленческие способности, которые обеспечивают эффективное выполнение ее отдельных функций; решение частных, хотя и важных, задач управления. Две указанные категории выделяются по так называемому *функционально-деятельностному признаку* — по тому, какие свойства психики и качества личности требуются для деятельности.

Вместе с тем в психологии управления существует и еще один *критерий* выделения способностей — *структурно-психологический*. Согласно ему, в основу выделения способностей кладется не структура и содержание деятельности, а *структура психики*. В соответствии с этим критерием, во-первых, различают проявления в управленческой деятельности *общих* и *специальных* способностей. Во-вторых, способности структурируются *по основным классам психических процессов* — когнитивным, регулятивным, коммуникативным, мотивационным, волевым. Таким образом, *общая структура управленческих способностей* основана на взаимодополняющем использовании *двух критериев* — *функционально-деятельностного* и *структурно-психологического*. В итоге выделяются три основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями, либо опосредованно реализуют функции способностей (т. е. влияют на успешность управленческой деятельности — «менеджерские характеристики»). Каждая из трех категорий подразделяется на две основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, обуславливает уровень развития входящих в них способностей.<sup>1</sup>

*Менеджерские характеристики.* «Менеджерские характеристики, строго говоря, — это те свойства индивида, которые выступают в функции способностей, но не являются ими. Вместе с тем их влияние и на

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 530.

успешность управленческой деятельности, и на саму возможность ее осуществления, и на предпочтение личностью этой деятельности в качестве своего профессионального выбора (склонность к ней) чрезвычайно велико».<sup>1</sup> Основными менеджерскими характеристиками являются следующие.

*Фактор возрастной.* В целом отсутствует какая-либо прямая и однозначная связь между ним и успешностью деятельности. Однако... во-первых, показана связь между ним и иерархическим уровнем руководителей. Обычно наиболее крупные руководящие посты (особенно в японском менеджменте) занимают люди очень зрелого или даже преклонного возраста. Во-вторых, функцией возраста является богатство профессионального опыта, а следовательно, и возможности эффективного осуществления управленческой деятельности. В-третьих, пропорционально возрасту (хотя и не автоматически) происходит карьерное продвижение. В-четвертых, от возраста зависит соотношение продуктивных и репродуктивных методов управления: вторые, как правило, усиливаются, а первые — наоборот. В-пятых, имеет место и возрастная динамика предпочитаемых стилей руководства — в основном в сторону их ужесточения. Если отмечать наиболее общую тенденцию динамики эффективности управленческой деятельности в зависимости от возраста, то она будет позитивной (за исключением наиболее старших возрастных групп руководителей)».<sup>2</sup>

*Фактор культурно-образовательного уровня...* характеризуется прямой позитивной связью с эффективностью управленческой деятельности.

*Фактор социально-экономического статуса.* Он не обусловлен содержанием управленческой деятельности, но на практике, как показывают исследования, оказывает сильное влияние на успешность.<sup>3</sup>

*Вторую группу* характеристик *эффективного менеджера* составляют *личностные качества*, обуславливающие успешность управленческой деятельности и *выступающие* тем самым *в функции способностей*. Наиболее известной, содержащей характеристики этих качеств, является работа Р. Стогдилла, в которой обобщены данные более чем 3500 исследований.<sup>4</sup> В результате сравнительно-частотного анализа им выделены следующие главные менеджерские качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустой-

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 530.

<sup>2</sup> Там же. С. 530–531.

<sup>3</sup> Fidler F. A. Theory of Leadership Effectiveness. N Y, 1967.

<sup>4</sup> Stogdill R. M. Group productivity, drive and cohesiveness // Organizational behavior and Human Perform. 1972. V. 8.

чивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность.<sup>1</sup>

*Стремление к достижениям* взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей — мотивации достижения. Д. МакКлелланд «выявил, в частности, ряд характерных особенностей, присущих людям с высоким уровнем ее развития. Во-первых, несклонность подвергаться чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; эти люди стремятся к тому, чтобы риск был контролируемым и прогнозируемым. Вместе с тем они отнюдь не избегают риска как такового, отчетливо понимают, что риск — неотъемлемое условие достижений и полностью безрисковое поведение не приводит к ощутимым достижениям, которые для них стоят на первом плане. Во-вторых, они предпочитают такие ситуации, в которых ответственность за их преодоление лежит лично на них, а успех при этом зависит в основном от личных усилий и способностей... Такое поведение удовлетворяет еще одну присущую им потребность — потребность в самодетерминации. В-третьих, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах своего поведения (что присуще многим людям), а наоборот — позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения. Эта информация рассматривается ими как средство, на основе которого можно и нужно корректировать свое поведение с целью придания ему большей эффективности и достижения более высоких результатов».<sup>2</sup>

Охарактеризованные свойства личности «составляют первую категорию качеств, обуславливающих ее эффективное выполнение. Многие из этих качеств тесно взаимодействуют между собой, а их содержание как бы взаимопроникает друг в друга... В этом проявляется одна из наиболее общих особенностей структуры способностей — их нерядоположенность, несуммативность. Она обозначается понятием *неаддитивности*<sup>3</sup> способностей».

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 532.

<sup>2</sup> Там же. С. 534.

<sup>3</sup> Системное свойство больших систем, характеризующееся тем, что эффективность системной деятельности варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей, в нее входящих.

«Теснота связи и степень взаимопроникновения управленческих способностей друг в друга выражена настолько, что к их структуре с полным правом можно применить выражение “*все состоит из всего*” — каждая отдельная способность фактически является эффектом объединения, конвергенции многих иных способностей и качеств личности».<sup>1</sup>

*Общеорганизационные способности.* Вторая категория управленческих способностей включает две подгруппы способностей. *Первая* — *общеуправленческие* способности, необходимость которых обусловлена содержанием управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности: ее специфическими условиями и требованиями, системой основных — административных функций, «субъект-субъектным» принципом ее организации. *Вторая* — способности более локального характера, обусловленные той или иной *управленческой функцией*.

*Способности первой группы* наиболее полно были раскрыты известным отечественным психологом Л. И. Уманским.<sup>2</sup> По его мнению, *основными* среди них выступают следующие:

- *Психологическая избирательность* проявляется в нескольких основных личностных и поведенческих индикаторах. Ими являются: повторяющиеся факты быстрого и точного, а часто — невербализованного, неосознанного отражения психологических особенностей состояния других людей; сопереживание человеком того, что переживают, чувствуют другие, своего рода эмоциональная синхронность; высокая чувствительность и восприимчивость к описанию психологических качеств других людей; возможность быстро и адекватно характеризовать психологические особенности людей, меткость и краткость словесных их «фотографий»; преимущественный выбор психологических объектов из многих других, одновременно действующих на человека и избирательность общительности; избирательно-психологическая память и наблюдательность, ярко проявляющиеся и проверяющиеся в наблюдении, беседах, в решении организаторских задач; склонность к психологическому анализу, объяснению поведения других людей и своего собственного; способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека.
- *Практический психологический ум* имеет, по Л. И. Уманскому, следующие проявления: адекватное распределение обязанностей

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 537–538.

<sup>2</sup> Мангутов Н. С., Уманский Л. И. Организатор и организаторская деятельность. Л., 1975.

коллективной деятельности с учетом индивидуальных особенностей людей; быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения знаний людей; находчивость в применении психологического состояния, настроения людей к данным условиям жизни и деятельности; способность вызвать стимулирующие мотивы деятельности, найти пути и способы заинтересовать людей делом; учет взаимоотношений, личных симпатий и антипатий, психологических различий людей при группировке их для выполнения коллективной деятельности; высокая степень обучаемости при формировании организаторских знаний, навыков и умений; тенденция решать практические вопросы сквозь призму наличных людских возможностей.

- *Психолого-педагогический такт* проявляется: в чувстве меры и граний во взаимоотношениях и взаимодействии с людьми; в речевой адаптации к разным людям, отсутствии «речевого шаблона» и грубого приспособленчества; в индивидуализации общения с людьми в зависимости от их устойчивых индивидуально-психологических особенностей; в чувстве ситуации; в учете внешних обстоятельств, влияющих на взаимоотношения индивидов друг с другом; в чуткости, внимательности, в участливости в отношениях к людям; в естественности в общении, способности оставаться самим собой в отношениях с людьми, отсутствии наигранности в поведении; в чувстве справедливости, объективности подхода к подчиненным, способности показать и доказать эту объективность.<sup>1</sup>
- *Общественная энергичность* имеет следующие показатели: эмоциональное речевое воздействие проявляется в различных эмоциональных формах речи — в акцентном членении фразы, интонации, ударениях, паузах; волевое побуждение проявляется в речевой, мимической и пантомимической формах; способность воздействовать на других своим отношением к людям, делам, событиям, способность передать это отношение; логическая убедительность воздействия словом и делом, способность показать причинную связь явлений, доказать логическую последовательность в речевой и практически-деятельной формах; практически-деятельная форма воздействия проявляется в том, что организатор сам показывает, как выполнить дело, которое он поручает другим; уверенность в своих силах, большая вера в дело, в возможность его осуществления, оптимизм, бодрость духа; способность правильно и быстро выбрать момент решающего воздействия, «пойти на риск».

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 539.

- *Требовательность.*
- *Критичность.*
- *Склонность к организаторской деятельности.*

Далее, общеорганизационные способности<sup>1</sup> дополняются и конкретизируются более **локальными** способностями, которые обуславливают эффективное выполнение отдельных управленческих функций (там же). Основными из них являются:

- *способность к целеполаганию* (способность к генерированию целей управляемой системы; способность к формулировке целей перед подчиненными);
- *способность к прогнозированию;*
- *способность к планированию;*
- *способность к принятию управленческих решений;*
- *коммуникативные способности;*
- *мотивирующие способности;*
- *способности контроля* (способность использовать контроль не как самоцель, а как средство повышения эффективности индивидуальной деятельности подчиненных, а в итоге — организационного функционирования).

Наконец, еще две — также *интегративные способности*.<sup>2</sup> Первая лежит в основе реализации кадровых функций управления и обычно — метафорически — обозначается как «способность разбираться в людях, способность подбирать кадры». Вторая обеспечивает эффективную реализацию системы производственно-технологических функций управления — (профессиональная компетентность руководителя)<sup>3</sup> «внешнего плана деятельности».

*Общие и специальные способности.* Третья категория управленческих способностей в отличие от первых двух выделяется не по функционально-деятельностному, а по *структурно-психологическому критерию*. Она отражает принятое разделение способностей на *общие и специальные*.<sup>4</sup> Традиционно под специальными «понимается способность к какому-либо виду деятельности (тогда как общие — это способности, необходимые для многих или для всех видов деятельности). Однако спе-

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 539.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 541–542.

<sup>4</sup> Ильин Е. П. Мотивы труда. Киев, 1998. 120 с.

циальные способности соотносятся также и с индивидуальной мерой сформированности отдельных «психических деятельностей», т. е. с мерой развития основных *психических процессов*. В этом случае принято говорить, например, о мнемических, мыслительных, перцептивных способностях.<sup>1</sup>

К числу *общих* способностей, значимо влияющих на успешность управленческой деятельности, должны быть отнесены *интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция*.<sup>2</sup>

В отличие от общих способностей *специальные* способности *связаны с успешностью управленческой деятельности прямой зависимостью*. Чем выше уровень их развития, тем выше и показатели эффективности деятельности. Так, например, связь *уровня развития мнемических процессов* с параметрами управленческой деятельности, безусловно, является прямой и сильной. И долговременная память (как психологическая основа профессионального опыта), и оперативная память (как основа реализации функций оперативного управления) являются условиями успешности деятельности руководителя. Столь же очевидна и непосредственная — прямая связь *мыслительных способностей* с успешностью управленческой деятельности. Аналогичную роль играют, по существу, и все иные специальные способности — *перцептивные, волевые, аттенционные* (развитие процессов внимания), *имажинативные* (развитие процессов воображения).<sup>3</sup>

Характеристика *психологической структуры* управленческих способностей должна учитывать и то, что психика в целом включает три основные подсистемы — *когнитивную, регулятивную и коммуникативную*. Соответственно и отдельные способности, проявляющиеся в управленческой деятельности, подразделяются на три класса — когнитивные, регулятивные и коммуникативные. Индивидуальную меру выраженности имеют и все процессы, принадлежащие к *регулятивной подсистеме*, — интегральные процессы регуляции деятельности.<sup>4</sup> В связи с этим выделяют *способности целеобразования, прогнозирования, планирования, принятия решения, самоконтроля*. Их состав аналогичен тем — более общим и выделяемым по деятельностному критерию способностям.<sup>5</sup> «В этом проявляется *глубокая связь* строения

<sup>1</sup> Карнов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 542–543.

<sup>2</sup> Там же. С. 543.

<sup>3</sup> Там же. С. 544.

<sup>4</sup> Карнов А. В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1998.

<sup>5</sup> Карнов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 544–545.

и организации *управленческой деятельности в целом и собственно психической деятельности*. И та и другая базируются на сходных механизмах и процессах, требуют высокого уровня их сформированности и, следовательно, предполагают наличие соответствующих *регулятивных способностей*. К их числу относится... и “устойчивость к неопределенности” (толерантность). Это — наиболее интегральная регулятивно-когнитивная способность личности». <sup>1</sup> Аналогичным образом рассматривают и те процессы, которые входят в состав коммуникативной подсистемы и обеспечивают ее функционирование, а также имеют индивидуальную меру выраженности, сформированности. Это процессы эмпатии, аттракции, идентификации, речепорождения и речепонимания, экспрессии и др. В зависимости от меры их сформированности следует говорить о различиях в уровне коммуникативных способностей. <sup>2</sup> «Общие способности составляют *макроуровень* в их психологической структуре. *Частные* (специальные) способности рассматривают как *микроуровень* в структуре способностей.

Интегральные способности располагаются между ними и составляют *мезоуровень* в общей структуре способностей. Именно этот — переходный, средний (т. е. центральный во всей структуре) уровень наиболее важен и наиболее специфичен природе управленческой деятельности. Состав способностей, входящих в него, даже по самому их названию (не говоря о содержании) изоморфен, фактически — тождествен главным управленческим функциям (функции целеобразования, прогнозирования, планирования, принятия решения, мотивирования, контроля, самоконтроля и др.). <sup>3</sup> «Управленческая деятельность обладает свойством *поливариативности* — наличием многих и очень разных способов ее реализации. Они, однако, могут быть эквивалентными с точки зрения конечного результата. В частности, это проявляется в наличии нескольких стилей руководства, среди которых... нельзя определить “единственно лучший”».

В зависимости от стиля будут изменяться и требования, предъявляемые ходом деятельности к индивидуальности руководителя, к его способностям. Различные стили требуют различного сочетания способностей. Тот или иной стиль позволяет руководителю опереться на сильные стороны своей индивидуальности и “обойти слабые”. <sup>4</sup> В целом структура управленческих способностей представлена на рис. 1.5.

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. С. 545.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 546.

<sup>4</sup> Там же.



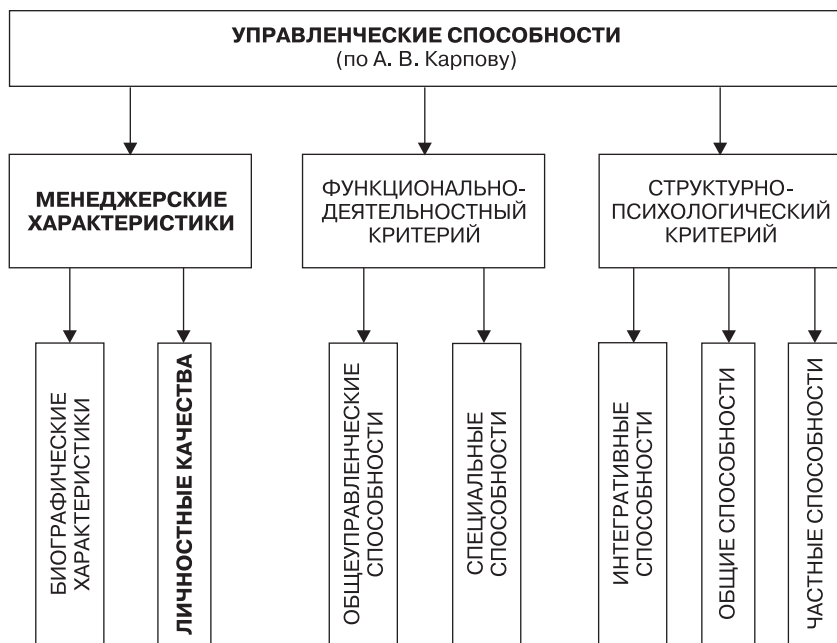


Рис. 1.5. Управленческие способности

## Психологические особенности управленческого контроля

Известно, что контроль связывает управляемую и управляющую подсистемы, обеспечивая таким образом динамическое функционирование какой бы то ни было регулируемой (и тем более — саморегулируемой, развивающейся) системы.

*Методы управления.* Реальные обязанности, ответственность руководителя привязаны к содержанию деятельности и, кроме того, зависят от уровня управления, специфики задач, отрасли. Вместе с тем вне зависимости от отрасли и уровня управления, масштабов деятельности сама деятельность руководителей, как мы уже рассмотрели, имеет некоторое общее. Выделение этого общего важно, поскольку именно оно «создает надежный фундамент» для рассмотрения деятельности руководителя как *субъекта подсистемы* организации.<sup>1</sup> *Способы и задачи*, за счет которых достигается *решение управленческих задач*, состав-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 62.

ляют *методы управления*. Традиционно используются два термина для обозначения этих методов: *методы управления* и *методы процесса управления*.<sup>1</sup> И то и другое касается реализации основных управленческих функций, но *методы процесса управления* относятся к *функциям планирования и контроля*, а собственно *методы управления* — к реализации *функций организаций и регулирования*.

В свою очередь, *методы управления* также подразделяются в зависимости от характера отношений, которые определяют сущность и уровень взаимосвязи управляемой и управляющей системы:<sup>2</sup>

- *Административные методы*. Они связаны с властной природой управления.<sup>3</sup>
- *Организационные методы*. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организации.
- *Методы правового регулирования*. Они применяются государством как средством правового регулирования отношений между людьми.
- *Экономические методы*. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.<sup>4</sup>
- *Психологические методы*. Предназначены для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.<sup>5</sup> Например, И. И. Ляхов и Г. Д. Горячев,<sup>6</sup> к психологическим методам управления относят: 1) *социально-психологические*; 2) *психологические*; 3) *психологические методы гуманизации труда*; 4) *психологические методы профессионального отбора* и обучения.

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 62.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Управление социалистическим производством. (Организация. Экономика). Словарь. М., 1983.

<sup>4</sup> Галицкий В. П. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в трудовых коллективах. М., 1984.

<sup>5</sup> Управление социалистическим производством (Организация. Экономика) Словарь: М., 1983. Ляхов И. И., Горячев Г. Д. Социологические и психологические методы управления. М., 1973. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986. Лапина З. Г. Учение об управлении государством в средневековом Китае. М., 1985. Лебедев В. И. Психология и управление. М. 1992. Мангутов Н. С., Уманский Л. И. Организатор и организаторская деятельность. Л., 1975. Goodstadt B. E. and an. Power to powerless. Locus of control and use of power // Journal of personality and Social Psychology. 1973. V. 2–7.

<sup>6</sup> Ляхов И. И., Горячев Г. Д. Социологические и психологические методы управления. М., 1973. С. 37.

«Анализ отечественной управленческой реальности свидетельствует о том, что многие проблемы, связанные с применением социально-психологических методов, являются следствием недостаточной теоретической разработанности, неоднозначности классификации этих методов».<sup>1</sup> Т. С. Кабаченко приводит в качестве основания для классификации *социально-психологических* методов также «параметры сложности объекта воздействия». В связи с этим автор выделяет *методы управления: социально-массовыми процессами; группами; внутригрупповыми процессами; индивидуально-личностным поведением*. В Справочнике по управлению предлагается следующая классификация *социально-психологических методов управления*:<sup>2</sup>

- *формирование* трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива;
- установление и развитие социальных *норм поведения*, в том числе путем поддержания хороших традиций;
- введение системы *социального регулирования*, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов. Социальное регулирование включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения каких-либо благ, очередности их получения;
- *социальное стимулирование* — создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели. Особое значение имеют стимулирование повышения общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития; удовлетворение культурных и социальных потребностей;
- *воспитательная работа*;
- *создание и поддержание* благоприятной социально-психологической *атмосферы* — атмосферы целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины.

А. Л. Журавлев<sup>3</sup> классифицирует социально-психологические методы на прямые и опосредованные.

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 329.

<sup>2</sup> Управление социалистическим производством. (Организация. Экономика). Словарь. М., 1983. С. 104–105.

<sup>3</sup> Журавлев А. Л., Таранова Е. В. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979. С. 288–289.

- *«Прямые социально-психологические методы»* руководства используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными работниками и, как правило, на практике не требуют организации специальных условий для их применения. К прямым методам воздействия руководителя на руководимых относятся следующие: убеждение, принуждение или административное “воление”», внушение и требование поведения по образцу, основанного на подражании.
- *«Косвенные (опосредованные) социально-психологические методы»* руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного управленческого общения руководителя с руководимыми. Они реализуются в более длительный промежуток времени и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их исполнения, но и — самое главное — “включения руководимых в преобразования”». <sup>1</sup> К опосредованным методам автор относит *«личный пример»*, *«ориентирующую ситуацию»*, *«использование символов и ритуалов»* и т. д. В данной классификации акцент делается не на специфике задач, а на *средствах*.

А. В. Филиппов выделяет: *диагностические, регулирующие, тонизирующие, развивающие методы*. *Диагностические* методы направлены на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления. *Регулирующие* методы связаны с упорядочением, изменением определенных сторон сознания. *Тонизирующие* методы связаны с влиянием на эмоционально-волевые особенности людей. *Развивающие* методы связаны с формированием новых образований психики, сознания.<sup>2</sup>

Обобщением всех рассмотренных методов управления в аспекте целенаправленности управленческого воздействия нам представляется следующая классификация:

- *методы управления «Личностью»* (самоуправление или воздействие на подчиненного);
- *методы управления «Средой» деятельности* (групповыми процессами);
- *методы управления «Деятельностью»* (воздействие на процессы деятельности).

<sup>1</sup> Карнов А. В. Психология менеджмента. М., 2003. 584 с.

<sup>2</sup> Филиппов А. В. Методология психологического анализа управленческой деятельности // Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. М., 1981.

Такая классификация нам представляется как укрупненная, согласующаяся со сложившейся в теории управления классификацией стилей управления руководителей. И тогда становится ясно, что первый из этих методов предполагает первоочередной учет общих психологических закономерностей развития личности, второй — социально-психологических, третий — общих психологических закономерностей развития деятельности. Повышение эффективности деятельности современных руководителей уже не может обойтись без психологической подготовки руководителей. Иметь представление о социально-психологических методах управления, о целях, которые достигаются с помощью этих методов, уметь применять их в своей практической деятельности наравне с другими методами управления в современных условиях — объективно созревшая необходимость.

**Сущность функции контроля в процессе управления.** А. Файоль так определял цель контроля: «Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».<sup>1</sup> То, что в отечественной литературе обозначается как методы контроля, по сути является организационными формами осуществления контроля. В зависимости от уровня управления, контролируемой сферы деятельности, методы будут различаться, но по сути контроль — «вариант обратной связи в сложной системе».<sup>2</sup>

Рассмотрим контур обратной связи управленческого контроля<sup>3</sup> (рис. 1.6).

В отечественных схемах часть из указанных блоков относится к функциям регулирования. Однако внесение их в функцию контроля оправданно, так как контроль без программы корректирующих действий, без реализации этих действий теряет смысл. Кроме того, сами результаты реализации контроля также подлежат контролю с точки зрения их эффективности. Именно это позволяет замкнуть систему в кольцо.<sup>4</sup> Существует множество конкретных мероприятий, реализующих контроль. Но во всех случаях необходимо наличие двух вещей: *плана (программы)* и каких-либо *нормативов*, а также *организационных структур*, ответственных за соответствующие вопросы.<sup>5</sup> Выделяют

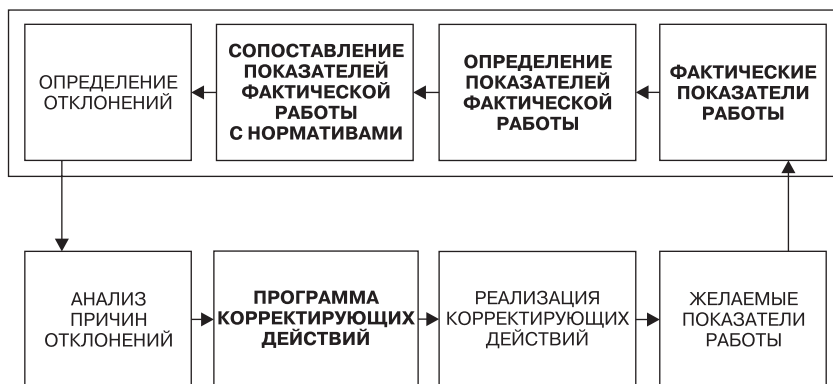
<sup>1</sup> Куниц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1, 2. М., 1981. С. 365.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 102.

<sup>3</sup> Куниц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1, 2. М., 1981. С. 374.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>5</sup> Там же. С. 103.



**Рис. 1.6.** Контур обратной связи управленческого контроля

три отличающиеся по структуре деятельности и целям вида контроля: *текущий, опережающий, результирующий*.

*Текущий контроль* предполагает три этапа: 1) установление нормативов; 2) сопоставление фактической деятельности с нормативами; 3) корректирование отклонений от плана или норматива. Реализация этого контура обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией. За счет потерь времени и отсрочки корректирующих воздействий возможно усугубление положения, переход его в новое, подчас более грозное качество.<sup>1</sup> В связи с этим существует иной вид контроля, который позволяет компенсировать инерционность системы.<sup>2</sup>

*Опережающий контроль* базируется на *предвидении*.<sup>3</sup> Использование опережающего контроля предполагает контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации. Сложность состоит в том, чтобы правильно определить эти переменные, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать отбор данных о вводных переменных, осуществить оценку вводных данных в контексте их контрольных значений, наметить и осуществить корректирующие мероприятия. В народной мудрости сущность опережающего контроля отразилась в пословице: «Знать бы, где упасть, там бы соломку подстелить». Информация о вводных переменных может быть

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 103.

<sup>2</sup> Там же. С. 103–104.

<sup>3</sup> Куц Г., О’Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1, 2. М., 1981.

представлена в виде текстов, таблиц, графиков... и быть более или менее легко воспринимаемой. Этот фактор также влияет на эффективность опережающего контроля. Имея систему опережающего контроля, руководитель уже может... вносить изменения в систему до снижения параметров ниже некоторых критических точек.<sup>1</sup> Понятно, что организация системы опережающего контроля предъявляет к руководителю более высокие, чем в случае текущего контроля, требования, в частности, к его аналитическим и прогностическим возможностям, к умению видеть за абстракциями реальные процессы.<sup>2</sup> Исследования показывают, что степень представленности и направленность опережающего контроля в деятельности руководителей зависят от опыта, индивидуально-психологических особенностей, характера мотивационных значений, исходящих от разных подсистем организации. Например, при приоритетном значении для конкретного лица внеформальной подсистемы опережающий контроль переориентируется именно в этом направлении.<sup>3</sup> Так или иначе, но ориентировка на опережающий контроль предполагает кристаллизацию внутренних средств деятельности: системы параметров, подлежащих оценке критериев отклонений данных параметров. Следует заметить, что эти внутренние средства, рефлексирясь, становятся поговорками, шутливыми правилами («Держи нос по ветру», «Не лезь поперед батьки в пекло» и т. д.), а иногда и вполне серьезно декларируются в кругу референтной группы, подчиненных. Таким образом, они становятся не только составляющей собственной управленческой концепции руководителя, но и фактором формирования профессионального сознания специалистов. Это, естественно, относится не только к функции контроля, но и ко всем прочим функциям. Так, проблема неадекватного стимулирования выражается... поговорками «Инициатива наказуема», «Молоток бьет по выступающему гвоздю».<sup>4</sup>

Наряду с текущим и опережающим контролем Т. С. Кабаченко выделяет *результатирующий* контроль. Его целью является определение степени соответствия конечного результата какой-либо деятельности, образцу, ожидаемому результату, результирующий контроль целесообразен тогда, когда воздействовать на результаты уже невозможно, на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данном вопросе.<sup>5</sup> Итог результирующего

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001.

<sup>2</sup> Там же. С. 105.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Записки Императорского географического общества. 1882. № 8. С. 260. С. 106.

<sup>5</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

контроля состоит в *оценке* деятельности конкретных лиц, в *выводах*, в обобщенной форме вскрывающих *причины отклонений*, если таковые выявлены, в *определении пути* и механизмов *устранения причин*, их породивших.<sup>1</sup>

Таким образом:

- *Управление как одна из функций руководителя и фактор эффективности управленческой деятельности* может рассматриваться как: 1) ведущий компонент психологической структуры коллективной деятельности, с одной стороны, «могущий» (субъективно) стабилизировать процесс коллективной деятельности, с другой — объективно стимулирующий личностное саморазвитие; 2) «обучающий процесс» (согласно основополагающим принципам психологии — «единство психики и деятельности», «единство психики и сознания») и «процесс саморазвития» (согласно законам диалектики и одному из главных принципов педагогики — «средовая обусловленность») одновременно; 3) класс сложных задач, соответствующий современному уровню профессиональных управленческих требований — уровню военного руководителя.
- *Целью управления* является обеспечение *функционирования системы*.
- *Фактором эффективности управленческой деятельности* является *руководитель*, и именно руководитель определяет *темпы развития коллектива*, поэтому в задачах оптимизации деятельности коллективных субъектов его роль, приоритет его личностных особенностей приобретает особую значимость. А потому и мы будем считать целевой направленностью нашего исследования определение оптимального, «эталонного» симптомокомплекса характеристик руководителя, способного не просто успешно, но и максимально эффективно справляться с задачей управления деятельностью коллективного субъекта в различных условиях. Представим схематично целевую направленность оценки психологической совместимости (ПС) руководителя на рис. 1.7.
- *Не только эффективность, но и само управление возможно только при условии профессиональной управленческой компетентности* руководителя, включающей психологическую подготовленность к управлению КСД, в любой профессиональной среде деятельности. Представим схематично основы обеспечения профессионализ-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с. С. 107.



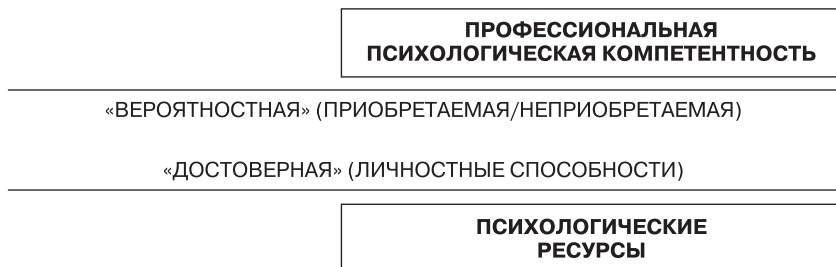


**Рис. 1.7.** Целевая направленность оценки ПС руководителя

ма руководителя (профессиональная пси-компетентность и пси-способность – «ресурс») на рис. 1.8.

- *Основные психологические качества, объективно предъявляемые к руководителю управленческой деятельностью как требования к его профессиональной деятельности:* а) личностные характеристики к эффективного менеджера (критерий управленческой деятельно-

**ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА РУКОВОДИТЕЛЯ**



**Рис. 1.8.** Основы обеспечения профессионализма руководителя

сти в классификации А. В. Карпова): доминантность; уверенность в себе; эмоциональная стабильность; креативность; стрессоустойчивость; стремление к достижениям; ответственность; надежность в выполнении заданий; независимость; общительность; б) общеорганизационные способности (функционально-деятельностный критерий): психологическая избирательность; практический психологический ум; психологический такт; энергичность; требовательность; склонность к организаторской деятельности; в) общеуправленческие способности: склонность к целеполаганию; способность к прогнозированию; способность к принятию управленческих решений; коммуникативные способности; мотивирующие способности; способности контроля и самоконтроля; способность подбирать кадры; профессиональная компетентность; г) общие способности и специальные способности (структурно-психологический критерий): интеллект; креативность; обучаемость; рефлексивность; активность; саморегуляция и – специальные способности, связанные с развитием основных психических процессов – мнемонических, перцептивных, волевых, эмоциональных, аттенционных (процессов внимания), имажитивных (процессов воображения) (по А. В. Карпову, схематично).

- *Предметная сфера деятельности* может быть различной; различными будут и методы управления. Однако главное звено систем управления любым видом деятельности – человек, его психологические особенности, особенно если этот человек – руководитель. И именно от его социально-психологических способностей во многом зависит не только эффективность функционирования таких систем, но и сам процесс функционирования этих систем.

### Вопросы для самоконтроля

1. Как вы поняли психологическую сущность управления, его роль в управленческой деятельности и значение профессиональных социально-психологических требований к личности руководителя?
2. Поясните содержание и сущность управленческих способностей, назначение менеджерских характеристик и их роль в управленческой деятельности.
3. Расскажите об особенностях управленческого контроля и их целевой направленности.
4. В чем состоит отличие методов управления от методов процесса управления?

### 1.3. Социально-психологические основы совместной деятельности

#### Основные понятия:

**Группа** — два лица или более, которые взаимодействуют между собой так, что каждое лицо влияет на другое (другие) и испытывает на себе его влияние.

**Интегральные способности** — мезоуровень в структуре общих способностей личности: по степени обобщенности они расположены между общими и специальными способностями; включают в свой состав способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю, толерантность к неопределенности и др.

**Интеллект** — основная общая способность личности, представляющая собой высшую форму интеграции всех частных когнитивных способностей субъекта.

**Интуиция** — процесс порождения нового знания, протекающий без осознанного контроля за ним со стороны субъекта, в силу чего результат данного процесса носит характер непосредственного усмотрения.

**Когнитивные психические процессы** — один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

**Коллективный субъект деятельности** — группа исполнителей, объединенных совместной деятельностью, направленной на достижение общего результата деятельности.

**Коммуникативные процессы** — класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

**Компетентность** — интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать.

**Лидер организации** — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

**Лидерство** — отношение доминирования и подчинения, влияния и исследования в системе межличностных отношений в группе (организации).

**Личностный смысл** — индивидуализированное отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых развертывается ее деятельность. Формируется как продукт соотношения целей деятельности с мотивацией личности.

**Менеджерские характеристики** — совокупность основных и наиболее типичных особенностей (личностных и социальных) «эффективного менеджера», выступающих в функции способностей к управленческой деятельности.

**Обучаемость** — одна из общих способностей личности: 1) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; 2) способность к быстрому и качественному усвоению знаний, умений и навыков.

**Общие способности** — индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высокой эффективности во многих видах деятельности. Включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

**Ответственность** — принимаемые субъектом обязательства выполнять задания, обеспечивая их удовлетворительное завершение, а также быть подвергнутым санкциям в случае их невыполнения.

**Персонификация** — процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

**Поведение, ориентированное на контроль**, — стремление подчиненных вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые не являются объектом пристального контроля.

**Прогнозирование** — 1) одна из управленческих функций, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею; 2) регулятивный психический процесс, выступающий в индивидуальной деятельности в форме антиципации; 3) метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Программа** — результат планирования, представляющий целостную и согласованную последовательность действий и процедур достижения целей, их распределение по подразделениям и отдельным исполнителям, а также синхронизированную между ними по времени.

**Психические состояния** — понятие, используемое для условного выделения в психике ее относительно статического момента в отличие от понятия «психические процессы», подчеркивающего динамические

моменты психики, и понятия «психические свойства», указывающего на закрепленность проявлений психики в структуре личности.

**Психологическая совместимость** — способность двух и более людей согласовывать свои действия и сохранять доброжелательность во взаимоотношениях при различных видах совместной деятельности.

**Психологические свойства деятельности** — совокупность основных характеристик деятельности, включающая свойства целенаправленности, мотивированности, осознаваемости, произвольности, предметности, активности, адаптивности, системности.

**Самоконтроль** — один из регулятивных процессов, содержанием которого является мониторинг за ходом и промежуточными результатами индивидуальной деятельности.

**Совместная деятельность** — деятельность двух или более людей, имеющих общую цель.

**Специальные способности** — 1) индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высоких результатов при выполнении какого-либо одного вида деятельности; 2) высокая мера развития отдельных психических функций и процессов.

**Способности** — индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности.

**Стиль управления** — система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

**Управленческая деятельность** — тип профессиональной деятельности, специфика которой определяется ее основной и наиболее общей задачей — необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**Функция управления** — согласованная система качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности.

## **Основные признаки и психологическая структура совместной деятельности**

В социальной психологии выделяют следующие *признаки совместной деятельности*.

- *Наличие общих целей* («вектор направленности») разных включенных в деятельность участников. Совместная деятельность, как

и любая другая форма кооперации, вызывается необходимостью достижения таких целей, которые недоступны отдельному человеку или доступны лишь частично. Как и всякая человеческая деятельность, совместная деятельность становится целесообразной в том случае, когда заранее ставятся осознаваемые цели, а сам процесс совместной деятельности подчинен их достижению.

- Участники совместной деятельности кроме индивидуальных мотивов должны иметь побуждение работать вместе, т. е. должна формироваться *общая мотивация*, позволяющая достигать индивидуальных целей и задач, значимых для каких-то групп или в целом для общества. Единые цели и общая мотивация есть исходные условия для формирования из отдельных участников некоторой их общности (коллективного субъекта).
- Необходимое *разделение единого процесса* достижения определенной общей цели деятельности на некоторые составляющие (части), т. е. на отдельные, но функционально связанные совокупности действий, операций (частей деятельности), и их распределение между участниками этого процесса.
- *Объединение (или совмещение) индивидуальных деятельностей*, понимаемое как образование целостности совместной деятельности и приводящее к возникновению определяемых деятельностью взаимосвязей и взаимозависимостей между участниками совместной деятельности. Таким объединением и порождается *феномен совместности* как особое качество деятельности группы. Совместная деятельность осуществляется в условиях разной тесноты связи людей друг с другом (исследования И. Колдинз, Н. Н. Обозова и др.).
- *Согласованное, координированное выполнение* распределенных и объединенных индивидуальных деятельностей.
- *Необходимость в управлении* — потребность, внутренне присутствующая совместной деятельности. Именно совместная деятельность порождает *управленческую деятельность*, наиболее характерной особенностью которой является непосредственная направленность на участников совместной деятельности, через них — на предмет совместного труда.
- *Наличие единого конечного результата*, общего для участников... (совокупный продукт). Совместная деятельность и возникает для его достижения вообще или для того, чтобы он был достигнут за более короткое время, более эффективно и качественно. «Соот-

несение единого конечного результата с общими целями совместной деятельности позволяет определять ее целенаправленность с общими затратами — ее *эффективность*, с индивидуальными затратами и результатами — индивидуальные вклады участников совместной деятельности.

- *Единое пространственно-временное функционирование* участников есть одно из наиболее элементарных, но необходимых, условий осуществления совместной деятельности».

А. Л. Журавлевым психологическая структура совместной деятельности представлена следующим образом:

- *общая цель* совместной деятельности — идеально представленный будущий результат;
- *общий мотив* — «то, что побуждает общность индивидов к выполнению совместной деятельности, т. е. непосредственная побудительная сила»;
- *совместные действия*, выполняемые с помощью индивидуальных и групповых *средств, способов, приемов*;
- *общий результат*, полученный группой участников совместной деятельности.

Как видно, эта структура в основном повторяет обобщенную психологическую структуру любого вида деятельности (психологическая теория деятельности). Для определения сходства/различия в направленности участников совместной деятельности, интенсивности *включенности* участников совместной деятельности, т. е. их *мотивированности*, А. Л. Журавлев предлагает применять методы изучения *эмпирического проявления*.

### **Психологическая совместимость в совместной деятельности коллективных субъектов**

Психологическая совместимость (по Н. Н. Обозову) уже была представлена выше как одно из интегративных *свойств коллективного субъекта деятельности* и, следовательно, как один из *факторов успешности* этого субъекта. Вместе с тем справедливым представляется рассмотрение различных подходов к определению психологической совместимости в смежных науках. Если мы обратимся к психологическому словарю,<sup>1</sup> то найдем в нем разделение понятий «межлич-

<sup>1</sup> Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. 494 с.

ностная совместимость» и «групповая совместимость». Психологическая совместимость в нашем исследовании рассматривается в аспекте ее влияния на результаты коллективной деятельности, поэтому выделим определение «групповая совместимость»: «Совместимость групповая — *социально-психологический показатель сплоченности группы*, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий ее членов в условиях совместной деятельности. В коллективе совместимость групповая образует иерархию уровней. Нижний ее уровень составляют психофизиологическая совместимость темпераментов и характеров членов группы, сенсомоторная согласованность при выполнении ими совместных действий, сплоченность, выражающаяся в интенсивности коммуникативных внутригрупповых связей и во взаимности социометрических выборов. *На более высоком уровне* групповая совместимость выступает как согласованность функционально-ролевых ожиданий — представлений членов группы о том, что именно, с кем и в какой последовательности должен делать каждый при реализации общественно значимой и общей для всех цели. *Высший уровень групповой совместимости* характерен только для коллектива, он находит свое отражение в предметно-целевом единстве, коллективистской идентификации, адекватности возложения и *принятия ответственности за успехи и неудачи друг друга*, во взаимной *референтности* членов группы.

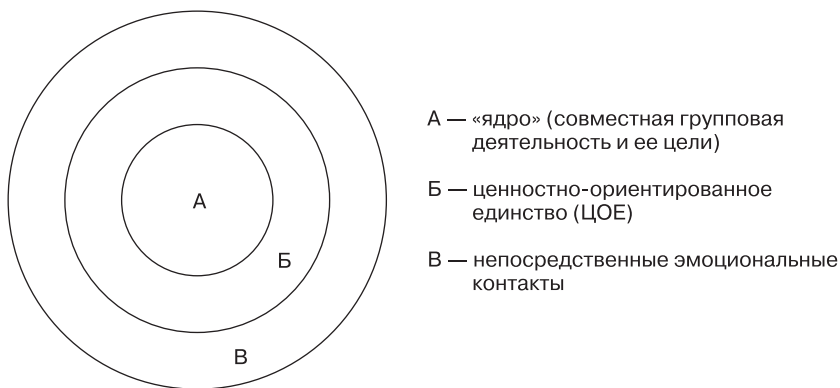
Под *психологической совместимостью* в *социальной психологии* понимают эффект взаимодействия, заключающийся в таком сочетании людей, которое позволяет осуществить их максимально возможную взаимозаменяемость и взаимодополняемость.<sup>1</sup> Психологическая совместимость здесь рассматривается и как «фундамент сплоченности, сработанности», означающий, что «данный состав группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функции», и как важный фактор успешного общения субъектов взаимодействия, и как «степень взаимосвязи членов коллектива между собой» (А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова, 1988). В условиях совместной деятельности разные люди ведут себя по-разному. Одни успешно работают в относительном одиночестве — не мешает присутствие коллег; другие могут хорошо выполнять свои функции только в сотрудничестве; некоторые осуществляют эффективную деятельность, лишь подчинив себе окружающих; кто-то работает ради эффективности группы в целом. Причем, как показали исследования, в этом случае легко

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М.: 1988. 365 с.



решаются гомеостатические задачи взаимодействия, т. е. психологическое напряжение отсутствует или оно легко снимается при общении индивидов.<sup>1</sup>

Если же мы обратим внимание на понятие *совместности в математической теории вероятности*,<sup>2</sup> то здесь «несовместными» называют только те события, «если соответствующие им подмножества не пересекаются», т. е. образуют пустое множество. Исходя из того что 1) совместная деятельность направлена на *общий результат*, а 2) общая *целенаправленность* деятельности всех участников общей, совместной деятельности является сильным ее фактором, получается, что определение математическое наиболее соотносительно к сформулированному Н. Н. Обозовым *социально-психологическому* уровню психологической совместности и пониманию ее в *управленческом* аспекте. И тогда логичным продолжением этого представляется классификация группы по А. В. Петровскому.<sup>3</sup> При изучении групповой сплоченности он так представил структуру группы (рис. 1.9):



**Рис. 1.9.** Структура социальной группы (по А. В. Петровскому)

Согласно его представлению, внешний уровень, «В» групповой структуры, представляет собой уровень, где даны непосредственные эмоциональные *межличностные отношения*, т. е. то, традиционно измерялось социометрией. Второй слой — «Б», представляющий собой более глубокое

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М.,: 1988. 365 с.

<sup>2</sup> Сигорский В. П. Математический аппарат инженера. Киев: Техника, 1977. 768 с.

<sup>3</sup> Донцов А. И. Личность в группе: проблема сплоченности // Социальная психология. М.; Воронеж, 2000. С. 236–241.

образование, обозначаемое А. В. Петровским термином «ценностно-ориентированное единство» (ЦОЕ), характеризуется тем, что отношения здесь опосредованы совместной деятельностью, выражением чего является совпадение для членов группы ориентаций на основе *ценностей, касающихся совместной деятельности*. И здесь, особо отмечает Г. М. Андреева, широко распространенная социометрическая методика не подходит, поскольку «она не показывает мотивов выбора, для изучения особенностей ценностных ориентаций нужен другой подход... другая, отличная от социометрии, методика».<sup>1</sup> Третий слой «А» групповой структуры расположен еще глубже и предполагает еще большее включение индивидов в совместную деятельность. На этом уровне члены группы разделяют цели групповой деятельности, и, следовательно, здесь могут быть выявлены наиболее серьезные, значимые *мотивы выбора* членами группы друг друга. Можно предположить, что мотивы выбора на этом уровне связаны с принятием также общих ценностей, но более абстрактного уровня ценностей, связанных с отношением к труду, к окружающим, к миру. Этот третий слой отношений был назван «ядром» групповой структуры. Все сказанное имеет непосредственное отношение к пониманию сплоченности группы. Эта характеристика предстает здесь как определенный процесс развития внутригрупповых связей, соответствующий развитию групповой деятельности. Три слоя групповых структур могут одновременно быть рассмотрены и как три уровня развития группы, в частности, три уровня развития групповой сплоченности. На первом уровне «В», что соответствует поверхностному слою внутригрупповых отношений, сплоченность действительно выражается развитием эмоциональных контактов. На втором уровне (что соответствует второму слою — ЦОЕ, «Б») происходит дальнейшее сплочение группы, и теперь это выражается в совпадении у членов группы основной системы ценностей, связанных с процессом совместной деятельности. На третьем уровне, «А» (что соответствует «ядерному» слою внутригрупповых отношений) интеграция группы (а значит, и ее сплоченность) проявляется в том, что все члены группы начинают разделять общие цели групповой деятельности. Существенным моментом при этом выступает то обстоятельство, что развитие сплоченности осуществляется не за счет развития лишь коммуникативной практики, а на основе совместной деятельности. Кроме того, единство группы, выраженное в единстве ценностных ориентаций членов

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М.: 1988. 365 с.

группы, интерпретируется не просто как сходство этих ориентаций, но и как воплощение этого единства в практические действия членов группы. При такой интерпретации сплоченности обязателен третий шаг в анализе, т. е. переход от установления ценностных ориентаций к установлению еще более высокого уровня единства — целей групповой деятельности как выражения сплоченности.<sup>1</sup> «Когда ценности о предметной деятельности группы все в большей степени разделяются отдельными индивидами, не потому, что они им больше или меньше «нравятся», а потому, что индивиды включены в самую совместную деятельность. Деятельность же эта становится столь значимой в жизни каждого члена группы, что он принимает ее ценности не под влиянием развития коммуникаций, убеждения, но самим фактом своего все более полного и активного включения в деятельность группы.

Главной *детерминантой образования группы в психологическом значении* этого слова выступает *совместная деятельность*. Она есть, таким образом, не только внешне заданное условие существования данной группы, но и внутреннее основание ее существования».<sup>2</sup> О значимости ценностных установок пишет и другой исследователь социальной психологии групп, А. И. Донцов: «...мысль о том, что близость ценностей, установок, позиций может быть *основой тяготения* одного человека к другому или группе в целом, прочно утвердилось в современной социальной психологии».<sup>3</sup>

В *психологии управления*<sup>4</sup> находим сходный взгляд на понимание психологической совместимости, и здесь впервые она представляется как *способность субъектов деятельности*: «...психологическая совместимость — это *способность* членов группы *к совместной деятельности*», основанная на их оптимальном сочетании. «Необходимо учитывать не только индивидуально-психологические качества... но и возможные результаты совместной деятельности, обусловленные процессом соединения этих людей». «Уровень психологической совместимости определяется как сходством каких-либо одних качеств членов коллектива, так и различием других. В итоге это приводит к взаимодополняемости при совместном решении задач так, что... группа представляет собой определенную целостность... Принцип интегративности (Ф. Д. Горбов,

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М.: 1988. 365 с. С. 215.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Донцов А. И. Личность в группе: проблема сплоченности // Социальная психология. М.; Воронеж, 2000. С. 236–241.

<sup>4</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.

М. Н. Новиков) предполагает рассматривать группу как единый неразрывно связанный организм».<sup>1</sup>

*Военные* исследователи групповой совместимости, занимающиеся проблемами отбора военнослужащих для деятельности в особых условиях, под психологической совместимостью понимают «*сочетание индивидуальных особенностей* людей, при которых наиболее благоприятно протекают их совместная *деятельность* и обучение». «Совместимость *характеризует* не отдельных индивидов, а их *группу*». И далее «...психологическая совместимость формируется “посредством механизма подобия и взаимного усиления свойств и особенностей людей данной группы” или “возникает как результат компенсации и взаимодополнения отсутствующих или недостаточно развитых тех или иных качеств личности”».<sup>2</sup>

«Начало систематического изучения проблем психологической совместимости в отечественной и зарубежной психологии в 60-х гг. было связано с экспериментальными исследованиями, производимыми на группах, находившихся в относительной изоляции от других социальных организаций (космонавты, полярники, участники экспедиций)».<sup>3</sup> Внимание исследователей уделялось тем аспектам психологической совместимости, которые поддавались измерению. В психологии управления в настоящее время<sup>4</sup> выделяют классификацию уровней психологической совместимости, «обусловленных как свойствами личности работников, так и содержанием и уровнем трудности решаемых профессиональных задач», предложенную Н. Н. Обозовым. Согласно этой классификации, *первый* уровень — *психофизиологическая* совместимость, которая выражается в сходстве природных свойств людей: тип нервной системы (темперамент), физическая выносливость, работоспособность, эмоциональная устойчивость и др. *Второй* уровень — *психологический*, который проявляется в совпадении свойств, являющихся результатом обучения и воспитания. К этому уровню относится совпадение черт характера, профессиональных интересов, уровня интеллектуального развития, моральных качеств людей и др. *Третий* уровень — *социально-психологический*, который выражается в *сходствах личностных свойств*, необходимых для *социального взаимодействия* на основе общности их мировоззрения: коммуника-

<sup>1</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 174.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

тивность, принципиальность, социальные установки, ценностные ориентации. При совпадении по всем трем уровням можно говорить о полной их психологической совместимости. При полном их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области.<sup>1</sup> Однако полная совместимость, как и полная несовместимость, наблюдается редко. Чаще всего можно наблюдать *преимущественную совместимость* по ряду психологических свойств индивидов.

Таким образом, существуют следующие толкования *психологической совместимости*:

В психологии — это показатель сплоченности группы.

В социальной психологии — это свойство коллективного субъекта деятельности, фактор их успешного общения и деятельности.

В военной психологии — показательная характеристика группы, «сочетание индивидуальных особенностей».

В теории вероятности — наличие общих составляющих.

В психологии управления — способность к деятельностному взаимодействию.

Поскольку изначально мы исходим в настоящем исследовании из сформулированного противоречия — между *деятельностью* и КСД как *средой* ее реализации, то, очевидно, вопрос приведения *среды* в соответствие с *деятельностью* обращает наше внимание на последние два определения. А в целом, вероятно, это можно сформулировать как *соответствие личностных характеристик каждого в КСД — требованиям деятельности, представленным определенным профессиональным критерием*.

Если мы проанализируем подходы к *оцениванию* психологической совместимости, то и здесь можно следующим образом выделить основные *подходы*:

- *относительно друг друга* — при оценке сходства психофизиологических свойств с помощью различных методов исследования личности;
- *относительно субъективного группового «эталона»* в системе межличностных отношений, варьирующихся в зависимости от группы, — социометрия;
- *относительно требований деятельности* — при использовании профессиональных критериев оценки.

<sup>1</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. С. 175.

Последний из выделенных подходов — оценивать уровень психологической совместимости с точки зрения *требований* определенной деятельности» — представляют практическая военная психология, психология управления и психология менеджмента. И именно такой подход к оценке психологической совместимости нам представляется наиболее подходящим для целей нашего исследования. Такое тщательное формулирование необходимо потому, что вопрос оптимизации совместной деятельности в укомплектованных, но недостаточно развитых по уровню психологической совместимости больших группах, в том числе экипажах, пока остается недостаточно проработанным, хотя именно сегодня — особенно актуальным в военно-профессиональной среде деятельности.

### **Управленческое взаимодействие**

Исследование процессов управления с позиции изучения возможностей практического усовершенствования деятельности действующих руководителей, по мнению Т. С. Кабаченко, характерно тем, что на первый план выступают проблемы, обусловленные необходимостью *взаимодействовать с другими людьми*, а не умение осуществлять основные функции управления. Не для всех руководителей очевидно положение о том, что многие проблемы в сфере взаимодействия в процессах управления возникают как следствие отсутствия адекватных знаний и навыков в осуществлении основных функций управления. Именно поэтому при анализе особенностей действий конкретного профессионала необходимо, по нашему мнению, изучить его потенциальные способности к управленческому взаимодействию. Взаимодействие с другими членами организации, будь то исполнители или коллеги того же должностного уровня, по своей сути является средством процесса управления.<sup>1</sup> Однако на субъективном уровне владение навыками использования данного средства столь же ценно, сколь и сложно, что является для многих руководителей предпосылкой для перевода взаимодействия «из категории средства в категорию особой цели».<sup>2</sup> Традиция такого рода исследований была заложена в рамках концепции управления, получившей название «школа человеческих отношений». В отличие от представителей школы «научного управления», основное внимание уделявших формальным каналам коммуникации и письменным сообщениям, имеющим безличную форму и передающимся

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 152–153.

с высших уровней управления вниз по иерархии власти, школа «человеческих отношений» декларировала важность использования в целях управления наряду с формальными, неформальных каналов коммуникации.<sup>1</sup>

Т. С. Кабаченко, анализируя последующее развитие управленческой мысли как в рамках «школы социальных систем», так и «эмпирической школы управления», показывает, что это подтвердило особую роль управленческого взаимодействия в ряду прочих феноменов, определяющих эффективность управления. Представители школы «социальных систем» считают, как она пишет, его решающим моментом для сохранения целостности организации. Кроме того, признается важность связи организации с внешней средой и каналов коммуникации, пересекающих границы организации. Подобное понимание роли коммуникации в организации поставило перед психологами конкретные вопросы относительно психологической сущности этого феномена и характеризующих его закономерностей.<sup>2</sup> Выделяют следующие аспекты рассмотрения этого феномена: *место взаимодействия* в структуре деятельности по управлению; *сферы реализации* взаимодействия и его содержательные характеристики; субъекты взаимодействия и его направленность; *виды* взаимодействия; *средства*, которые используются в рамках управленческого взаимодействия, и *психологические механизмы*, лежащие в его основе.<sup>3</sup>

*Место управленческого взаимодействия.* Исследователи управления Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, Г. Саймон<sup>4</sup> рассматривают коммуникацию в организации «как социальный процесс, образующий саму суть социальной системы. С точки зрения структурных элементов коммуникация в организации является аналогом коммуникативных процессов в иных социальных системах. Так... выделяют источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямую и обратную связь) и его получателя. Результатом же коммуникации выступают либо изменения в знаниях получателя сообщения, либо изменения в его установках, либо изменение его поведения. Однако в силу того, что организации имеют определенную структуру, коммуникация в них достаточно предсказуема и взаимообусловлена «структурными» переменными, такими как статус лиц в организационной иерархии

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 153.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 154.

<sup>4</sup> Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. А. Коммуникация в организациях. М.: Экономика, 1980. 176 с.

и их полномочия. Это выделяет коммуникацию в организации из прочих видов коммуникационных процессов».<sup>1</sup> По мнению исследователей управления, только благодаря внутриорганизационной коммуникации достигается влияние администрирования на процесс принятия решений на всех уровнях организации. Подобное понимание сущности и роли коммуникации в организации позволяет отождествить ее с управленческим взаимодействием.<sup>2</sup> Группу в управленческом взаимодействии рассматриваем как коллективный субъект управленческого взаимодействия, а ее руководителя — как управляющий субъект в группе, с одной стороны, и как управляемый субъект в системе управления всей организации — с другой. Таким образом, «управленческое взаимодействие не является исключительно прерогативой руководителей... Реализация функции управления в организации осуществляется не отдельным субъектом, а... группой лиц, связанных между собой специфическими отношениями». Но именно руководитель в группе наделен властными полномочиями. А следовательно, именно его роль в коллективном субъекте управления является наиболее значимой, доминирующей. В зависимости от того, насколько своевременными, согласованными, адекватными по содержанию и объему будут их<sup>3</sup> усилия, будет эффективно и управление организацией в целом. Обеспечение же согласованности их усилий по содержанию, временным параметрам, степени энергичности действий обеспечивается за счет управленческого взаимодействия. Этот «макроуровень» управления, по мнению автора, следует назвать целеполагающим.<sup>4</sup> Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое по форме и по содержанию отличается как от обычного межличностного общения, так и от того, которое характерно для общения профессионалов одного статуса, выполняющих совместно какую-либо работу. В рамках этого взаимодействия лицо, имеющее более высокий статус, может приказывать исполнителю, требовать от него, обязывать его совершить или прекратить некоторые действия, задавать параметры требуемого действия; оно может также использовать стимулы и санкции, соответствующие его уровню компетенции. Спектр действий лиц более низкого статуса также специфичен и задается должностными инструкциями и нормами организационной культуры. «Подобное взаимодействие создает

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Субъектов — участников взаимодействия. — *Примеч. ред.*

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.



основу для реализации основных функций управления». Этот промежуточный уровень управленческого взаимодействия, который мы назвали бы деятельностным, объединяет собственно управление и реализацию самой профессиональной деятельности. И наконец, Т. С. Кабаченко выделяет еще один уровень — «микроуровень» (который мы назвали бы реализационным) управленческого взаимодействия, на основе которого осуществляются практически все этапы выработки управленческих решений, составляющих, в свою очередь, основу деятельности по реализации функций управления. В рамках этого взаимодействия осуществляется селекция проблем, подлежащих решению, создаются информационные модели проблемных ситуаций, определяются параметры решения и т. д. Все этапы выработки решений предполагают взаимодействие между различными категориями членов организации, наделенных различными полномочиями по участию в этих процессах.<sup>1</sup>

Все перечисленные варианты управленческого взаимодействия не только обеспечивают внутриорганизационные связи, но и имеют те же, что и коммуникация, элементы: всегда существует источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямая и обратная связь), его получатели, у которых в результате взаимодействия возникают изменения либо в знаниях, либо в установках, либо в поведении (там же). Однако помимо описанных вариантов управленческого взаимодействия в организации происходят «коммуникативные процессы, наблюдаемые в ее неформальной подсистеме и обеспечивающие реализацию высших социальных потребностей людей в организации, или, иными словами, процессы неформального общения, и «именно в результате подобного рода взаимодействий формируются и распространяются определенные групповые нормы, ценности, подчас существенно влияющие на характеристики групп как субъектов взаимодействия уже в контексте задач управления организацией». «Ключевым моментом, отграничивающим управленческое взаимодействие от прочих видов внутриорганизационной коммуникации, является наличие у инициатора взаимодействия особой интенции, состоящей в произвольном волевом акте влияния на состояние системы или ее отдельные элементы. При этом каналы, субъекты, средства могут быть самыми разнообразными. В соответствии с этим положением можно признать коммуникацию, возникающую в структуре неформальных отношений, вариантом управленческого взаимодействия, если у реализующих его субъектов

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

обнаруживается указанная выше интенция. Если же интенция отсутствует, но результат тем не менее существен с точки зрения изменения показателей управляемости системы, подобного рода коммуникация не может быть отнесена к управленческому взаимодействию». С точки зрения такого подхода управленческое взаимодействие можно рассматривать как «частный, хотя и повсеместно представленный, случай коммуникативных процессов в организации».<sup>1</sup> Вместе с тем необходимо особо отметить «невозможность синонимического использования таких словосочетаний, как “общение руководителя с подчиненным” и “управленческое взаимодействие”».<sup>2</sup> «Управленческое взаимодействие реализуется в процессе общения, но само это общение осуществляется в особых условиях — в условиях существования у одного из партнеров по общению *властных полномочий* по отношению к другому или другим партнерам. Это значит, что он имеет юридически обусловленную *возможность побудить* другого человека сделать нечто, что этот другой иначе не стал бы делать».<sup>3</sup> «Иначе говоря, он *обладает властью по отношению к партнерам по взаимодействию*»,<sup>4</sup> т. е. «право использовать определенные санкции в случае неудовлетворительного исполнения с его<sup>5</sup> стороны этих обязательств».<sup>6</sup> «Руководитель по отношению к подчиненному обладает разнообразными предпосылками власти, а это делает процесс взаимодействия в рамках ролевых отношений “руководитель — исполнитель” асимметричным».<sup>7</sup> Это относится к власти *формальной*. Однако подчиненные могут реализовывать власть *неформальную* (власть знатока, информационную власть и др.)... И руководитель, и подчиненные реализуют власть в рамках различных систем отношений, существующих в организации (формальной, неформальной и внеформальной)».<sup>8</sup>

«В каждой конкретной ситуации у субъектов взаимодействия актуализируются те или иные *мотивы* применения или, наоборот, неприменения конкретных видов власти. Этим и определяется “баланс видов власти”», возникающий между взаимодействующими субъектами в конкретных обстоятельствах. На этом фоне *у руководителя* может

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 158.

<sup>3</sup> Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1, 2. М. С. 308.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 159.

<sup>5</sup> Подчиненного. — Примеч. ред.

<sup>6</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 160.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Там же.

быть все же определенное *преимущество*, обусловленное существованием *властных полномочий*. Поэтому балансирование достигается не только за счет использования субъектами взаимодействия определенных видов власти в рамках целостной системы взаимосвязей, но и за счет создания предпосылок, ограничивающих возможности реализации партнерами по взаимодействию тех или иных ее видов».<sup>1</sup> «Существует и еще один термин, используемый для описания процесса и результата взаимодействия людей или групп. Это — *влияние*. Под чьим-либо влиянием у конкретного субъекта происходит изменение его установок, намерений, представлений, оценок и, соответственно, поведения.»<sup>2</sup> «Если исходить из того, что власть над кем-либо — это возможность побудить другого человека сделать нечто, что этот другой иначе не стал бы делать, то в этом понимании термина на первый план выступает поведенческий уровень. Власть опирается на сложившуюся систему потребностей, установок, стереотипов и т. д. Влияние проявляется как раз через их изменение. Люди постоянно оказывают влияние друг на друга, кто-то бывает в силу разнообразных обстоятельств в этом более успешным, кто-то менее преуспевает. Возможность влиять на других не связана напрямую со статусом оказывающего влияние человека. Руководитель в структуре управленческого взаимодействия безусловно оказывает влияние на других людей и осуществляет это как целенаправленно и непосредственно, через внушение или убеждения, так и опосредованно, изменяя ситуацию взаимодействия. Из всех видов власти лишь *власть эталона, опирающаяся на подражание*, наиболее близка к феномену влияния. Руководитель также может выступать в качестве эталона, существенно влияя, например, на стиль деятельности своих подчиненных — руководителей более низкого уровня управления».<sup>3</sup> Итак, «можно сказать, что управленческое взаимодействие, будучи одним из видов коммуникативных процессов в организации и реализуясь в общении, отличается асимметрией возможностей использования субъектами взаимодействия различных видов власти. Руководители, обладающие властными полномочиями в силу своего формального статуса, располагают более широким спектром средств для достижения в рамках взаимодействия своих целей. Это выделяет *управленческое взаимодействие* из ряда прочих видов общения».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 161.

<sup>2</sup> Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. 494 с.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 162.

<sup>4</sup> Там же.

«...в деятельности руководителей оно занимает особое место, поскольку выступает *основным инструментом*, через который реализуется цель управления — обеспечение сохранения определенной структуры организации, поддержание режима ее деятельности, осуществление программы деятельности для достижения целей, стоящих перед организацией или ее отдельным подразделением. Деятельность любого профессионала, кроме руководителя, лишенная элементов управленческого взаимодействия, не потеряет своей специфичности, в то время как управление, лишенное элементов взаимодействия, ни теоретически, ни практически невозможно. *Управленческое взаимодействие — механизм*, обеспечивающий не только возможность реализации разнообразных функций управления, но и взаимосвязь технологической и управляющей подсистем».<sup>1</sup>

*Сферы управленческого взаимодействия.* Управленческое взаимодействие пронизывает все сферы жизни организации, однако одни руководители рассматривают более значимым взаимодействие с вышестоящим руководством, другие — с собственными подчиненными. В реальности «структура предпочтений в сфере взаимодействия у конкретного руководителя может достаточно ярко его характеризовать, а также дать информацию относительно возможности дальнейшего его развития как профессионала».<sup>2</sup> Различные подходы к описанию содержания деятельности руководителя дают возможность выделить сходные сферы реализации управленческого взаимодействия:<sup>3</sup>

- первая сфера — *производственно-технологическая*, когда руководитель осуществляет управленческое взаимодействие в рамках экспертной функции, *задавая образец требований к продукту или процессу совместной деятельности*;<sup>4</sup>
- *вторая сфера* — сфера *реализации представительской функции*, когда руководитель *представляет интересы своего подразделения*, своего персонала в более широкой организационной подструктуре, взаимодействуя с вышестоящим руководством, персоналом управления, руководителями того же статуса, общественными организациями;
- *третья сфера* — управленческое взаимодействие в *организационной сфере* при *осуществлении организации, планирования, кон-*

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 163.

<sup>2</sup> Там же. С. 164.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же. С.166.

*троля и регулирования деятельности* вверенного коллектива и его отдельных представителей;

- *четвертая сфера* — управленческое взаимодействие в *кадровой сфере*, осуществляемое в структуре кадровых процессов в подразделении или в организации в целом, а также при формировании, развитии субъекта профессиональной деятельности. Руководитель, оценивая профессионализм своих подчиненных, уровень их сформированности как субъектов профессиональной деятельности, осуществляет взаимодействие, соответствующим образом ориентирующее исполнителей, участвует в их *аттестации*, внутриорганизационном перемещении и т. п.;
- *пятая сфера* — гармонизация *социально-психологических* характеристик коллектива. Традиционно, и мы видим это из приведенных перечней, эта область деятельности включает в себя воспитание подчиненных, взаимодействие в сфере регулирования межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными и между ними, оптимизацию климата коллектива;<sup>1</sup>
- *шестая сфера* — *оптимизация условий и режима труда коллектива*. Руководитель в рамках этой сферы взаимодействия добивается создания определенных санитарными нормами и нормами безопасности труда условий деятельности коллектива, а также условий, способствующих сохранению и поддержанию работоспособности людей на производстве. Понятно, что в этих случаях руководитель и организует, и отстаивает интересы своего подразделения или предприятия, но уже не в вопросах, обусловленных технологией, разделением труда, распределительными отношениями, а в *вопросах оптимизации работоспособности персонала*;
- *седьмая сфера* — формирование определенной *организационной культуры*. Эта сфера деятельности не представлена в явном виде в рассматриваемых выше перечнях функций руководителя, однако анализ социально-психологических методов управления свидетельствует о значительной представленности деятельности по созданию и реализации обрядов, традиций.

Современные исследования в сфере управления большое место в структуре деятельности руководителей, особенно высшего уровня,

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 166.

отводят именно формированию элементов корпоративной культуры: созданию и поддержанию традиций, символов, мифов организации.<sup>1</sup>

«Анализ различных аспектов взаимодействия руководителя с подчиненными и коллегами позволяет выделить еще одну сферу, впрямую не имеющую отношения ни к технологической, ни к формальной подсистеме организации, однако несущую на себе отпечаток ролевых отношений, свойственных формальной организации. Это *бытовое общение* между подчиненным и руководителем».<sup>2</sup>

В гармоничном управленческом взаимодействии перечисленные сферы иерархизированы в отношении конкретного контекста взаимодействия. В одних обстоятельствах для полноценного достижения целей, поставленных перед организацией или ее отдельным подразделением, руководство может в большей степени сосредоточить внимание на той или иной сфере взаимодействия. Оптимальное выстраивание иерархии сфер взаимодействия складывается, как правило, на основе личных склонностей, мотивов и ценностей руководителя.<sup>3</sup>

*Направленность управленческого взаимодействия.* Управленческое взаимодействие, увязывая все слои организации, группы и отдельных субъектов в целом, реализуется в горизонтальном и вертикальном направлениях. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между лицами, имеющими сходный статус в формальной иерархии, вертикальное — между лицами с различным статусом.<sup>4</sup> На разных уровнях анализа управленческого взаимодействия выделяются различные его виды. При этом в литературе по управлению отдельные его виды, выделяемые на микроуровне, в силу их особой значимости для создания оптимальных предпосылок вовлечения людей в деятельность, рассматриваются в одном ряду с феноменами, относящимися к более высокому уровню. Речь идет о мотивации сотрудников, которая представляется некоторыми авторами как самостоятельная функция управления наряду с планированием, организацией и контролем.<sup>5</sup> «С психологической же точки зрения элемент мотивации включен в любой акт взаимодействия... представляет собой деятельность по созданию системы оптимальных психологических предпосылок для деятельности персонала. В каждом конкретном случае оптимизация вовлеченности людей

<sup>1</sup> Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание — конфликт. Новосибирск: Наука, 1989. 190 с.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 166–167.

<sup>3</sup> Там же. С. 168.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 169.

<sup>5</sup> Там же. С. 226.

в исполнение ими своих обязанностей представлена специфическим, неповторимым алгоритмом, однако этот алгоритм включает в себя решение вполне определенного круга задач: воздействие на источники активности; на факторы, выполняющие регуляторную функцию; психологические состояния, выступающие фоном для реализации любых форм активности».<sup>1</sup> «Основным психологическим механизмом, определяющим стратегию управления, выступают процессы целеполагания руководителя. Руководитель может быть ориентирован на жесткое воплощение принятого решения в жизнь, и в этом случае он крайне негативно оценивает любые отклонения реальных результатов исполнения от предусмотренных распоряжением. Другой тип ориентации — ориентация на проблему, свидетельствующая, что основная цель — не столько жесткое следование распоряжению, сколько наиболее полное разрешение проблемы».<sup>2</sup>

*Субъекты управленческого взаимодействия.* Целый пласт особенностей управленческого взаимодействия обусловлен спецификой взаимодействующих субъектов. На фоне этих взаимосвязей выделяются группы, имеющие общие цели деятельности, которые фиксируются в групповом сознании как идеально представленный результат их деятельности. Реализуемые ими для этого задачи отличаются преемственностью и решаются за счет совместных действий. Достигнутый группой результат отражается в общих оценках работающих субъектов. В рамках подобного взаимодействия возможно формирование общих мотивов деятельности. Хотя многие авторы считают вопрос о соотношении индивидуальных и групповых мотивов еще недостаточно проясненным, возможность формирования мотивационного единства в рамках подобного взаимодействия расценивается как весьма вероятная. Группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, называются коллективным субъектом деятельности, а их деятельность — совместной.<sup>3</sup> Основными характеристиками коллективного субъекта деятельности являются целенаправленность (стремление к основной значимой цели), мотивированность (действенное отношение к совместной деятельности), интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость взаимного распределения функций, ответственности), согласованность (взаимная обусловленность действий взаимодействующих субъектов), организованность

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 227.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 172.

или управляемость (подчиненность определенному порядку деятельности), результативность (способность достигать положительного результата).<sup>1</sup> В процессе осуществления функции управления сотрудники вступают в определенные управленческие отношения. Основой их формирования служат цели и функции управления. Стратегическая цель управления выступает как общий, социально опосредованный интерес относительно интересов субъектов управленческих отношений. Управленческие отношения выступают как процесс общественных действий участников управления, в ходе которого удовлетворяются как общие, так и особые интересы.<sup>2</sup> В условиях осуществления управленческого взаимодействия субъекты управленческих отношений при возникновении противоречий между личными целями, целями группы или общества способны активно взаимодействовать друг с другом на основе общественно необходимого, а не личного, особого интереса.<sup>3</sup> В качестве интегративных свойств коллективного субъекта выделяют наличие общей цели и мотивации (Б. Ф. Ломов, Л. П. Буева, Е. И. Головаха, О. В. Аллахвердова); совместимость (Н. Н. Обозов, Л. И. Уманский); действенность групповой идентификации (А. В. Петровский); сплоченность (А. И. Донцов, Р. С. Немов, В. Е. Семенов); организованность (А. С. Чернышев). Особо исследовался вопрос о механизмах регуляции совместной деятельности. В частности, Обозов разработал теоретическую модель, включающую три блока: условия деятельности, в том числе время совместной деятельности, характер задач, особенности связей между членами коллектива и т. д.; уровни проявления личностных характеристик (мотивация и особенности направленности членов коллектива); степень подобия или различий партнеров по личностным характеристикам (ценностным ориентациям, установкам и т. д.).<sup>4</sup>

*Стратегии управленческого взаимодействия.* Как на уровне целеполагания, так и последующей реализации групповых целей (при принятии решений, организации группы, осуществлении контроля и стимулировании активности, установлении обратной связи и отношений с подчиненными), взаимодействующие стороны могут либо достичь согласия, либо нет. В зависимости от этого определяются и страте-

<sup>1</sup> Журавлев А. Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования // Совместная деятельность: методология, теория, практика. М.: Наука, 1988. С. 19–36.

<sup>2</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998.

<sup>3</sup> Там же. С. 23.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 173–174.



гии последующего взаимодействия.<sup>1</sup> Так, они могут быть направлены: 1) на *содействие* как действенную помощь другим, активное содействие достижению общей цели; 2) на *противодействие*, совершение несогласованных с другими действий, идущих вопреки действиям других членов совместной деятельности; 3) на *уклонение от взаимодействия* даже в том случае, когда обстоятельства этого требуют.

При *диадическом* взаимодействии эти стратегии реализуются следующим образом: 1) сотрудничество, когда оба партнера содействуют друг другу в решении общих задач; 2) противоборство, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей в рамках совместной деятельности; 3) уклонение от взаимодействия, когда оба участника избегают активного взаимодействия; 4) однонаправленное содействие, когда один из участников оказывает содействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия; 5) однонаправленное противодействие, когда один из участников оказывает противодействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия; 6) контрастное взаимодействие, когда один из участников старается способствовать успеху другого, а другой прибегает к активному противодействию первому, подчас маскируя свои действия тем или иным способом; 7) компромиссное взаимодействие, сочетающее в себе элементы названных выше тактик.<sup>2</sup> Понятно, что все эти тактики могут реализоваться и в структуре управленческого взаимодействия между различными субъектами: коллективными и индивидуальными. Они могут входить как в структуру деятельности по целеполаганию, так и в ее исполнительские компоненты, быть внешне или внутренне ориентированными.<sup>3</sup> «Отказы возникают в тех случаях, когда исполнители оценивают свои обязанности как необязательные. Причины отказов на уровне первичного звена управления могут быть связаны с несовершенством нормативной базы производственной деятельности (несовершенные должностные инструкции), несогласием исполнителей с задачами, которые выдвигаются руководителем, способами достижения цели, условиями организации деятельности, желанием побудить руководителей к более обдуманному указанию, невыполнимостью распоряжений, при нарушении руководителем существующих в коллективе норм, при применении руководителем неадекватных ме-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 173–174.

<sup>2</sup> Журавлев А. Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования // Совместная деятельность: методология, теория, практика. М.: Наука, 1988. 229 с.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 201–202.

тодов воздействия, при отсутствии у руководителя навыков командования, при антипатии к руководителю, при низкой оплате за работу, на фоне некоторых индивидуальных особенностей исполнителей, в частности на фоне конформного поведения, при сверхнормативном отношении исполнителей к своим обязанностям, при желании получить дополнительные блага.<sup>1</sup> Отказы исполнителей всегда представляют определенную проблему с точки зрения выбора тактики последующих действий руководителя по преодолению сопротивления. У руководителя имеется не такой уж широкий спектр возможных методов: методы неформальной организации, психологические методы воздействия и методы административного принуждения».<sup>2</sup>

А. С. Ширяев выделил следующие *классы методов воздействия*, используемых в случае отказов исполнителей руководителями первичного и среднего звеньев управления: 1) правомерные и целенаправленные; 2) правомерные и нецеленаправленные; 3) неправомерные и целенаправленные; 4) неправомерные и нецеленаправленные. Оказалось, что используемые в случаях отказов методы воздействия отличаются в зависимости от статусных характеристик субъектов взаимодействия: начальники цехов более склонны использовать неправомерные методы воздействия; тактика мастеров более разнообразна, чем тактика начальников цехов.

Используемые методы воздействия связаны со *стилем* деятельности: руководители, характеризующиеся коллегиальным стилем управления, в отличие от тех, кто реализует директивный стиль, склонны учитывать такую характеристику исполнителей, как управляемость, стремятся предугадывать возможные отказы и возможные реакции групп и исполнителей на свои распоряжения. Они еще до принятия решения стараются его обсудить с исполнителями. Исполнители, имеющие право обсуждать решение руководителей, реже отказываются от исполнения их распоряжений, так как они имеют возможность высказать свое несогласие уже после исполнения. Руководители *директивного* стиля в случаях отказов предпочитают жесткую тактику в отношении исполнителей в назидание другим. Учет уровня управляемости исполнителей наиболее эффективен на низшем уровне управления при решении вопроса о возможных обязанностях исполнителей. Предвосхищение результатов воздействия как условие профилактики противодействия эффективно при обсуждении должностных обя-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 203.

<sup>2</sup> Там же.

занностей исполнителей на уровне вторичного звена управления — исполнителей.<sup>1</sup> «На всех уровнях управления, кроме первичного... для профилактики отказов оказывается эффективным изучение предложений участников взаимодействия еще до принятия решения в отношении дополнительных обязанностей».<sup>2</sup> Вместе с тем проблема отказа исполнителей от выполнения распоряжений может рассматриваться и в более глубоком психологическом контексте, как реакция разных людей на отказ во взаимодействии: для одних это выступает свидетельством самостоятельности мышления исполнителей, а для других — сигналом их недисциплинированности, неуступчивости. Тип реакции на отказ связан, по мнению В. В. Скворцова,<sup>3</sup> с ориентацией руководителя либо на командные методы управления, либо на так называемое рефлексивное управление. *Командное* управление ориентировано на организацию деятельности преимущественно исполнительского характера с ограничением инициативы подчиненных. Кроме того, для этого типа ориентации характерны установка на жесткий контроль, нетактичность, частое использование наказаний. *Рефлексивное* управление связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий; контроль может быть достаточно систематичным, но без излишней придирчивости, также характерно преимущественное использование позитивных стимулов.

Основным *психологическим механизмом, определяющим* предпочитаемый *тип управления*, выступают *процессы целеполагания* руководителя. Так, руководитель может быть ориентирован на жесткое *воплощение принятого решения* в жизнь, и в этом случае он крайне негативно оценивает любые отклонения реальных результатов исполнения от предусмотренных распоряжением.<sup>4</sup> Другой тип ориентации — ориентация на *проблему*, свидетельствующая, что основная цель — не столько жесткое следование распоряжению, сколько наиболее полное разрешение проблемы. Если однозначное следование распоряжению препятствует этому, то допустимы иные, не предписанные им действия. Ориентация на проблему свойственна руководителям, стремящимся к результатам, качественно превышающим уровень под-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 204.

<sup>2</sup> Там же. С. 205.

<sup>3</sup> Скворцов В. С. Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнительской деятельности подчиненных. М., 1987. с. 19.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. с. 205.

готовленного решения.<sup>1</sup> В. В. Скворцовым высказано предположение, что руководители, ориентированные «на решения», в большей степени тяготеют к командному управлению, а ориентированные «на проблему» — к рефлексивному. Соответственно и отказывающийся от исполнения подчиненный воспринимается в том и в другом случае либо как «удобный» или «более предпочитаемый», либо как «неудобный» или «менее предпочитаемый», «...наполнение руководителями содержанием качеств исполнительности и инициативности обусловлено их собственной ориентацией на те или иные управленческие цели. Методы же взаимодействия с подчиненными зависят от того, к какому типу — “удобным” или “неудобным” — они относятся».<sup>2</sup> Руководители с ориентацией *на решение* предпочитают сотрудничать с «уступчивыми» подчиненными и, в меньшей степени, с «независимыми» работниками. Напротив, руководители с ориентацией на проблему к более предпочитаемым относят «независимого» подчиненного, способного проявить несогласие и предложить лучшее решение проблемы. «Уступчивый» же относится ими к «менее предпочитаемым». В свою очередь, отношение работника к одному из типов влияет на оценку его деловых качеств. Их уровень у «более предпочитаемого» завышается, а у «менее предпочитаемого» занижается.<sup>3</sup>

Еще один *тип поведения* в условиях противостояния между руководителями и подчиненными — *манипулятивные стратегии*. «Под манипуляцией в психологии воздействия понимают скрытое воздействие, преследующее односторонние интересы. Основная характеристика этого типа воздействия — подмена активной стороной целей коммуникации». (Например, «контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т. е. на подчиненного. Контроль используется как средство формирования неоптимального функционального состояния, в частности повышенной тревожности, в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчиненного, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанции».)<sup>4</sup> Или, например, создание у «партнеров по взаимодействию «иллюзии за-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 206.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 207.

<sup>4</sup> Там же.

интересованности руководства в тех проблемах, которые волнуют критически настроенных членов организации».<sup>1</sup> Истинная цель этой коммуникации — снижение противостояния между управляющей и управляемой системами.<sup>2</sup> «Использование манипулятивных технологий в управлении... часто... бывает из-за противоречия истинных целей, достигаемых посредством этого рода коммуникации, декларируемым в организации принципам, моральным нормам и т. д.».<sup>3</sup>

Таким образом, управленческое взаимодействие реализуется посредством разнообразных стратегий, начиная с сотрудничества и поддержки партнеров по взаимодействию вплоть до противостояния и противоборства, которые могут осуществляться как открыто, так и за счет манипуляции, направленной на получение одностороннего дополнительного преимущества. Последнее чаще всего наблюдается в случаях, когда прямое использование властных полномочий и авторитета либо не может реализоваться, либо недостаточно.<sup>4</sup>

Средства управленческого взаимодействия. «Анализ самых разнообразных вариантов управленческого взаимодействия позволяет сделать вывод, что его арсеналом являются такие коммуникативные процессы, как подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, а также предъявление требований, приказ, принуждение (угроза или реальное использование санкций). Если подражание и эмоциональное заражение в большей степени характерны для процессов в неформальной подструктуре организации, то информирование, внушение и убеждение, предъявление требований, принуждение могут быть эффективными как в формальной, так и неформальной подструктурах. Приказ, как правило, — жанр формальной подструктуры. Понятно, что предъявление требований и принуждение, реализуемые в структуре формального и неформального общения, несколько отличаются как по форме предъявления, так и по характеру используемых при их неисполнении санкций.

*Мастерство руководителя* состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной подсистем.<sup>5</sup>

*Психологические механизмы управленческого взаимодействия.* «Руководители, в первую очередь руководители первичных коллективов,

<sup>1</sup> Роштин С. К. Западная психология как инструмент идеологии и политики. М.: Наука, 1980. С. 235.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 208.

<sup>3</sup> Там же. С. 384.

<sup>4</sup> Там же. С. 210–211.

<sup>5</sup> Там же. С. 211.

оказываются в положении субъектов, двояким образом включенных в совместную деятельность: во-первых, в рамках своего подразделения; во-вторых, в управленческую команду, представленную прочими руководителями и персоналом управления».<sup>1</sup> Эффективность коллективного субъекта управления «определяется особенностями внутригрупповых процессов. Следовательно, руководители выступают субъектами различных систем внутригрупповых процессов... Таков наиболее общий социально-психологический контекст, в котором и реализуется управленческое взаимодействие». Одна из групп механизмов, обеспечивающих управленческое взаимодействие, «лежат в основе *социального восприятия*. К их числу относятся: идентификация (уподобление себя другому, процесс отождествления себя с другими); эмпатия (процесс эмоционального проникновения во внутренний мир другого, в его чувства, мысли, ожидания и стремления); децентрализация (способность отойти от собственной эгоцентрической позиции, принять точку зрения другого); социально-психологическая рефлексия (осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнерами по общению); каузальная атрибуция (процесс приписывания причин поведения другого человека, причинная интерпретация социальных событий). Предполагается, что существуют два механизма социального восприятия — *межличностный и межгрупповой*».<sup>2</sup> «Руководители могут иметь различную направленность идентификации: с подчиненными, первичным коллективом; с управляющей системой организации; с более широкой, чем собственная организация, общностью. В ситуации столкновения групповых интересов люди занимают позицию, высвечивающую характер их идентификации, “проявляются” для взаимодействующих групп как “свои” или “чужие”, что сказывается на их восприятии, трактовке их поступков и т. д. как “своими”, так и “чужими»».<sup>3</sup>

Не менее значимыми в управленческом взаимодействии оказываются *механизмы лидерства*. Лидерство в психологическом смысле — это «отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе».<sup>4</sup> В контексте управления лидерство представляет собой «...способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 384.

<sup>2</sup> Там же. С. 217.

<sup>3</sup> Там же. С. 219.

<sup>4</sup> Психолого-педагогические основы деятельности командира / Под ред. ген. армии И. Г. Павловского. М.: Воениздат, 1977. С. 190.

целей организации».<sup>1</sup> В соответствии с харизматической концепцией влияние лидера опирается не на логику или традицию, а на личные качества человека. К их числу относятся: высокий энергетический потенциал, сочетающийся с умением заражать своей энергией окружающих; внушительная внешность; независимость характера; хорошие риторические способности; естественность поведения, подразумевающая отсутствие надменности и себялюбия в ситуации восхищения своей личностью; уверенность в себе, собранность, умение достойно держаться в сложных ситуациях.<sup>2</sup> Не менее часто упоминается ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера, в соответствии с которой лидерство является производным от сложившейся в группе ситуации. В контексте этой теории продуктивность лидерства будет зависеть от соотношения типа ситуации, в которой группа осуществляет свою деятельность, и особенностей ориентации лидера. Имеется в виду его ориентация либо на задачу, либо на людей. Отечественные исследователи этого феномена связывают его с уровнем развития коллективного субъекта деятельности.<sup>3</sup> Лидерство — явление, возникающее в структуре неформальной организации, но принципиальное для функционирования системы в целом. Лидерство выражается в особой влиятельности конкретного человека в определенном кругу коллег в контексте определенных обстоятельств. Основа влияния состоит в инициативном использовании конкретным человеком источников власти во взаимодействии с другими. К ним относятся: возможность регулировать уровень удовлетворения актуальных для взаимодействующих с ним людей потребностей; власть эталона, основанная на идентификации с ним его коллег, желании людей быть на него похожим; власть знатока, зависящая от величины приписываемых ему группой особых значимых для всех знаний, интуиции, навыков, важных в отношении того, чем обусловлено благополучие и достижение целей группы; информационная власть, предполагающая, что это лицо располагает информацией, актуальной для группы. Лидерство предполагает и владение соответствующими коммуникативными навыками, которые позволяют полноценно использовать имеющиеся источники власти.<sup>4</sup> По мнению Т. С. Кабаченко, существенным моментом в формировании лидерского статуса

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. С. 464.

<sup>2</sup> Там же. С.475.

<sup>3</sup> Доццов А. И. Психология коллектива. М., 1984. 208 с.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 222.

в группах совместно работающих людей является специфическое поведение членов группы в ситуации неопределенности, затрагивающей цели, которые следует конкретизировать в значимой для группы ситуации, неопределенности в отношении стратегии их достижения и используемых для этого средств. Приняв на себя ответственность в определении цели или продемонстрировав свое право и возможность их ставить перед группой, человек как бы минимизирует затраты группы в отношении ее деятельности в конкретных обстоятельствах. Если же при этом выявляется их противоречие с существующими нормами, декларируемыми ранее принципами, то лидер демонстрирует свое отношение к ним. Естественно, что реализующий эту стратегию претендент на статус лидера должен быть достаточно внушительным, убедительным или уметь заразить окружающих своим эмоциональным состоянием, а также уметь противостоять конкуренции. Немаловажным фактором является степень ориентации группы на минимизацию усилий; чем более активны другие, тем сложнее конкурентные отношения. Общий же итог зависит, как правило, от интеграции этих факторов. В целом, можно сказать, что механизмы лидерства наряду с навыками рефлексии эффектов межгруппового общения являются условием повышения эффективности управленческого взаимодействия.<sup>1</sup>

Итак, управленческое взаимодействие вслед за Т. С. Кабаченко будем рассматривать «как взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею».

Ключевым моментом, отграничивающим управленческое взаимодействие от прочих видов внутриорганизационной коммуникации, является наличие у инициатора взаимодействия особой интенции, состоящей в произвольном волевом акте влияния на состояние системы или ее отдельные элементы. Руководители, обладающие властными полномочиями в силу своего формального статуса, располагают более широким спектром средств для достижения в рамках взаимодействия своих целей. При этом существенными параметрами оценки особенностей управленческого взаимодействия будут выступать гармоничность сферы управленческого взаимодействия; личностно значимые приоритеты по сферам взаимодействия в их отнесенности к объективным целям организации; представленность и место в общей структуре взаимодействия бытовой сферы.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 223.

<sup>2</sup> Там же. С. 224–225.



Группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, называются коллективным субъектом деятельности, а их деятельность — совместной.

*Совместная деятельность и управленческое взаимодействие.* В качестве одной из проблем управленческого взаимодействия Т. С. Кабаченко рассматривает влияние совместной деятельности на феномены, лежащие в основе управленческого взаимодействия. К их числу она относит оценку партнеров и себя, как субъектов взаимодействия и профессиональной деятельности, а также «оценку основных моментов самой деятельности», поскольку именно эти феномены определяют уровень, форму реализации, содержание и направленность активности как конкретного индивида, так и группы в целом.<sup>1</sup> По результатам социально-психологических исследований известно, что на начальных этапах формирования группы восприятие других не дифференцировано. Впоследствии совместная деятельность, в частности ее содержание и форма организации, задает нормативы оценки других членов группы, определяет полноту отражения их свойств и качеств. На более поздних этапах развития процессы межличностного и межгруппового восприятия регулируют становление и развитие коллективного субъекта деятельности. Представляет интерес связь между содержанием деятельности группы и теми качествами партнеров по общению, которые оказываются существенными для совместной деятельности. Для выполнения совместной управленческой деятельности, по утверждению Т. С. Кабаченко, как правило, хотя и не всегда, наиболее актуальными бывают деловые качества, на втором месте — коммуникативные, на третьем — личностные. При анализе управленческого взаимодействия следует учитывать описанный многими исследователями<sup>2, 3, 4</sup> факт зависимости оценок субъектов управленческого взаимодействия от их положения в структуре этого взаимодействия. Следует отметить, что согласованность оценок руководителей и подчиненных по результатам экспериментальных исследований оказалась очень низкой, что обусловлено спецификой целей управленческого взаимодействия при

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 175.

<sup>2</sup> Базаров Т. Ю. Особенности межличностного восприятия в системе «руководство — подчиненные» в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе. М., 1981. С. 191–210.

<sup>3</sup> Базаров Т. Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива. М., 1981. 18 с.

<sup>4</sup> Свенцицкий А. Л. Социально-психологические проблемы управления. Л.: ЛГУ, 1975. 120 с.

вертикальном и горизонтальном взаимодействии.<sup>1</sup> С этим же связан факт различного смыслового наполнения одних и тех же характеристик различными по статусу субъектами. Так, при исследовании феномена внутригрупповой ответственности Е. Д. Дорофеев показал, что ответственный подчиненный ассоциируется с исполнительностью и дисциплинированностью; ответственный коллега — с надежностью, отсутствием попыток переложить свои обязанности на других; ответственный руководитель — с умением защитить и помочь своему коллективу.<sup>2</sup> В реальном процессе взаимодействия оценка партнера не является самоцелью, а включена, как правило, в более сложные социальные процессы, в частности в процесс выбора партнера по совместной деятельности.<sup>3</sup>

По результатам экспериментальных исследований известно, как утверждает автор, «что в *ситуациях*, характеризующихся высокой ответственностью, напряженностью, риском, чаще наблюдается негативно ориентированный выбор. В ситуациях с невысокой степенью экстремальности, неопределенности и риска на актуализацию того или иного типа выбора оказывают влияние уже личностные особенности субъекта выбора. Позитивно ориентированный тип демонстрируют люди общительные, открытые, склонные к независимости и лидерству, стремящиеся к сотрудничеству и имеющие высокую мотивацию достижений. Негативно ориентированный тип чаще наблюдается у сдержанных, осторожных, рассудительных людей, склонных к пессимистическому восприятию действительности, негативизму, упрямству, стремлению избежать неудачи, при развитом воображении и ориентации на собственный внутренний мир.<sup>4</sup> Особенности совместной деятельности определяют не только параметры оценки, их содержание, но и общую структуру целостной совокупности критериев, определяющих степень приемлемости партнеров в рамках этой деятельности, однако «не только взаимная оценка, но и самооценка взаимодействующих субъектов зависит от структуры и содержания совместной деятельности».<sup>5</sup> В исследовании управленческих команд, осуществленном М. Е. Колесниковой, было показано, что в связи с тем, что реализация совместной

<sup>1</sup> Базаров Т. Ю. Особенности межличностного восприятия в системе «руководство — подчиненные» в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе. М., 1981. С. 191–210.

<sup>2</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1988. 365 с.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 78.

<sup>4</sup> Там же. С. 179.

<sup>5</sup> Там же. С. 384.

деятельности, а также формирование и развитие коллективного субъекта деятельности осуществляются через взаимодействие участников, то и осознание себя как составного элемента коллективного субъекта деятельности осуществляется в первую очередь через осознание своей роли, места в системе взаимодействия. Благодаря этому в первую очередь формируется оценка своих коммуникативных качеств, своего взаимодействия. При последующем развитии происходит дифференциация самооценки по параметрам оценки собственных качеств и вклада в общий результат. Кроме того, оценка своего взаимодействия оказывается более изменчивой по сравнению с оценкой своих качеств и вклада, а последняя оценка — наиболее устойчивой.<sup>1</sup> Исследователями было доказано, что существует связь между эффективностью совместной управленческой деятельности и содержанием представлений о себе ее участников. В эффективных группах деловые качества имеют больший удельный вес среди значимых для совместной деятельности качеств, в то время как в неэффективных группах деловые, коммуникативные и личностные качества имеют для их членов приблизительно равное значение. В эффективных группах более изменчивой является оценка качеств, более устойчивой — оценка вклада; в неэффективных — наоборот, что, по мнению автора, носит компенсаторный характер.

Таким образом, совместная деятельность «оказывает влияние не только на содержание, но и на степень устойчивости самооценки».<sup>2</sup>

Нормативный эталон социально-психологических личностных качеств можно рассматривать как представление о минимально необходимой или максимально допустимой степени выраженности свойств, обеспечивающей приемлемый вклад в эффективность групповой деятельности или, по крайней мере, не дезорганизирующей ее, а субъективную оценку, получаемую в результате целевого опроса и выявления определенного блока акцентированных личностных качеств (свойств), — не только как потенциальную готовность к совместной деятельности, но выявляющей степень возможной эффективности реализации субъекта в группе (коллективе). Совместная деятельность, в том числе и управленческая, эффективна лишь тогда, когда она согласована. Очень важно, что согласованность совместной деятельности осуществляется как на уровне исполнительных действий, так и на

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 179–180.

<sup>2</sup> Там же. С. 180.

уровне ее регуляторных компонентов.<sup>1</sup> Для эффективной совместной деятельности необходима не только согласованность конкретных совместных действий, но и согласованность в оценке результатов деятельности, в оценке внешне заданных целей. В исследованиях показано, что в успешных группах выше согласованность представлений о способах деятельности и мотивационное единство коллективного субъекта управленческой деятельности.<sup>2</sup> В истории немало примеров высокопродуктивной совместной деятельности. В качестве одного из самых ярких за последние десятилетия можно рассматривать совместную деятельность военных и гражданских специалистов при ликвидации последствий ущерба в результате катастрофы на Чернобыльской АЭС. Вот как оценивают ее сами ее участники, один из которых — ученый, другой — один из ведущих руководителей процесса создания уникального защитного сооружения — саркофага. «Товарищеские отношения, взаимопомощь — “чернобыльское братство”, возникшее между гражданскими и военными специалистами, позволяли решать самые сложные задачи, которые ставила Правительственная комиссия перед исполнителями, в кратчайшие сроки и с минимальными дозовыми нагрузками. А таких сложных объектов было немало!» — пишет в своих воспоминаниях И. К. Степанов, к. т. н., научный консультант Правительственной комиссии.<sup>3</sup> «Весь инженерно-технический состав и рабочие были подобраны из военных строителей возраста 25–40 лет, призванных из резерва на 6 месяцев. Среди них мы без труда набрали нужных нам специалистов. Это были великолепные строители с опытом работы на стройках страны от 10 до 25 лет, прекрасно знающие свое дело. Достаточно было просто намека, они с полуслова понимали и мгновенно выполняли работу. После того как мне приходилось работать с военными строителями молодого призыва, это казалось просто нереальностью. Один такой специалист стоил 10 молодых солдат. Обстановка способствовала этому»,<sup>4</sup> — пишет в своих воспоминаниях начальник спецрайона (с 23 июля по 26 сентября 1986 г.) В. Д. Можнов. Основа согласованности оценок лежит в полноценной, открытой, активной внутригрупповой коммуникации, что делает необходимым

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 181.

<sup>2</sup> Оконешиникова О. В. Согласованность представлений о совместной деятельности управленческого коллектива как фактор ее эффективности: Дис. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1991. 495 с.

<sup>3</sup> Чернобыль. События и люди. М.: Собственная безопасность, 2002. С. 79.

<sup>4</sup> Там же. С. 97.

расширять спектр задач, решаемых руководителем в контексте управленческого взаимодействия.<sup>1</sup>

*Коллективный субъект деятельности*, будь то группа исполнителей или управленцев, характеризуется тенденцией к самоорганизации, степень его самоорганизации зависит от связи личностных, групповых и организационных целей. Именно этим будет определяться, например, значимость для группы отклонений в поведении ее членов и как следствие — интенсивность социального контроля.<sup>2</sup> В исследованиях Г. Мингалиевой было показано, что «чрезвычайно интенсивный контроль в условиях самоорганизации группы приводит скорее к отрицательным, чем к положительным для группы последствиям».<sup>3</sup> «Непроработанность принципов делегирования контроля в ситуации самоорганизации участников совместной деятельности может породить негативные социально-психологические тенденции в группе. На этом фоне роль руководителя состоит не просто в делегировании группе прав по реализации контроля, а в помощи группе в формировании системы контроля, оценке ее эффективности и коррекции в случае неадекватного со стороны группы исполнения этой функции».<sup>4</sup> В условиях саморегуляции группы функция организации «реализуется в виде самостоятельного распределения нагрузки между ее членами. При эффективном взаимодействии при распределении нагрузки группа достигает так называемого «согласованного оптимума»». Под согласованным оптимумом при распределении нагрузки Л. Н. Волгин<sup>5</sup> подразумевал достижение оптимального сочетания целевой функции группы и каждого ее члена. Другими словами, это оптимальное сочетание людских волей и индивидуальных ресурсов, осуществляемое в условиях изменяющихся обстоятельств деятельности для реализации цели, стоящей перед группой. Достижение согласованного оптимума осуществляется за счет издержек внутреннего потенциала каждого члена группы. Согласованность и скорость перехода коллективного субъекта деятельности от одной точки согласованного оптимума к другой выступают показателями его организованности.

Действия руководителя могут быть направлены на изменение или поддержание уровня активности, изменение ее направленности или, на-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 182.

<sup>2</sup> Там же. С. 183.

<sup>3</sup> Там же. С. 184.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Волгин Л. М. Принцип согласованного оптимума. М.: Соврадио, 1977. 144 с.

оборот, на пресечение попыток осуществить подобные изменения, оптимизацию распределения нагрузки между членами группы, профилактики неоптимальных состояний и их отрицательного влияния на качество деятельности.<sup>1</sup> При недостаточной степени сформированности этих процессов на групповом уровне повышаются требования к руководителю, управляющей подсистеме в целом. Подобная групповая «дисфункция» достаточно часто провоцирует руководителей к злоупотреблению авторитарными методами руководства. Это положение подтверждено в эмпирических исследованиях А. Г. Шестакова.<sup>2</sup> Им было показано, что в слаборазвитых группах личность руководителя, его статус и деловые качества выступают едва ли не одним из решающих условий успешности деятельности, в то время как в высокоразвитых группах основной успех достигается за счет способности группы к самоорганизации и самоуправлению, базирующихся на целевом и мотивационном единстве участников группы. Из этого вытекает, что совпадение или несовпадение в группе формальной и неформальной подструктур не является столь уж необходимым условием и существенным фактором групповой успешности.<sup>3</sup>

Ключевым моментом в достижении «*согласованного оптимума*» на групповом уровне является так называемое «групповое волевое усилие». Исследования В. К. Калина<sup>4</sup> показали, что хорошие *индивидуальные волевые качества* отдельных членов представляют собой *потенциальные возможности группы* и реализуются только в том случае, когда члены группы обладают навыками взаимной рефлексии,<sup>5</sup> а потенциальные возможности руководителя и его *навык решений совместных задач* является залогом *успешности совместной деятельности*. Кроме того, при управлении такими качествами коллективного субъекта деятельности, как самостоятельность, целеустремленность, организованность, выражающими его волевой потенциал, руководителю приходится иметь в виду два аспекта: предметное содержание деятельности и режим активности группы.<sup>6</sup> Одним из факторов, лежащих в основе процессов

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 187.

<sup>2</sup> Шестаков А. Г. Взаимоотношения в милицйских коллективах и их влияние на эффективность оперативно-служебной деятельности РОВД: Автореф. дис. канд. психолог, наук. М.: Акад. МВД СССР, 1979. 22 с.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 187.

<sup>4</sup> Калин В. К. Волевая регуляция групповой деятельности // Совместная деятельность: методология, теория, практика. М.: Наука, 1988. С. 138–151.

<sup>5</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 188.

<sup>6</sup> Там же. С. 384.

формирования группового волевого усилия, является «внутригрупповая ответственность», переживание членом группы происходящих в ней процессов и готовность принять на себя ответственность не только за свои функциональные обязанности и складывающиеся отношения с окружающими, но и за жизнедеятельность других членов группы и группы в целом.<sup>1</sup> Е. Д. Дорофеевым выявлены три аспекта переживаемой субъектами ответственности в рамках совместной деятельности: эмоциональный (иметь чувство ответственности, переживать, стыдиться, винить себя); когнитивный (разделять, одобрять, быть согласным); поведенчески волевой (отстаивать, помогать, поддерживать). Ответственность переживается членами группы за целевые, процессуальные и результативные аспекты деятельности, а также за сохранение или изменение групповых норм и отношений и их реальное содержание.

*Оптимизация управленческого взаимодействия* возможна лишь в том случае, если руководитель ориентирован на учет этой характеристики группы и отдельных ее членов.<sup>2</sup> Деятельность руководителя по реализации основных функций управления в структуре управленческого взаимодействия несет на себе отпечаток как его опыта, ценностных ориентации, так и групповых процессов. Особое место среди них занимают процессы саморегуляции субъекта совместной деятельности, что обусловлено сложными соотношениями между управленческим воздействием, направленным на оптимизацию деятельности вверенного коллектива, и внутригрупповых процессов.<sup>3</sup> Взаимодействие в рамках совместной деятельности носит двоякий характер: предметно-направленное взаимодействие, реализующее воздействия коллективного субъекта деятельности на общий предмет труда, и воздействия друг на друга в процессе деятельности. Управленческое взаимодействие, по мнению Т. С. Кабаченко, относится к последнему его виду. Оно может носить как внешне ориентированный, так и внутренне ориентированный характер. *Внутренне ориентированное управленческое взаимодействие* направлено на организацию собственного поведения, в частности на *приведение собственных оценок в соответствие с некоторым «уровнем приемлемости»*.<sup>4</sup> Навыки руководителя в сфере управленческого взаимодействия

<sup>1</sup> *Дорофеев Е. Д.* Внутригрупповая ответственность в условиях совместной деятельности. Дис. канд. психол. наук. М., 1994. 73 с.

<sup>2</sup> *Кабаченко Т. С.* Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> *Грачев А. А.* Выбор цели в ситуации общения: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук. М., 1980.

могут определяться и через характеристику его состоятельности в постановке перед коллективом задач, принятии решений, организации группы, выборе методов побуждения, осуществлении контроля, стимулировании активности, установлении отношений с подчиненными, установлении обратной связи с коллективом, т. е. умении руководителя делать конкретные шаги на «микроуровне», те конкретные шаги, «из которых и складывается процесс взаимодействия».<sup>1</sup> В литературе по управлению отдельные элементы этого уровня, в силу их особой значимости для создания оптимальных предпосылок вовлечения людей в деятельность, рассматриваются в одном ряду с феноменами, относящимися к более высокому уровню. Речь в первую очередь идет о мотивации сотрудников, которая представляется некоторыми авторами как самостоятельная функция управления наряду с планированием, организацией и контролем.<sup>2</sup> По мнению исследователя А. А. Русалиновой, «взаимодействие руководителя и подчиненного в связи с реализацией любой функции управления, особенно регулирования, предполагает элемент *мотивирования*, за счет которого во многом обеспечивается определенная степень психологической *вовлеченности как во взаимодействие*, так и в трудовой процесс в целом».<sup>3</sup> Однако следует иметь в виду, что использование мотивационных принципов и средств необходимо встраивать в управленческую деятельность грамотно и *своевременно*, не выделяя особо как доминирующую, чтобы избежать порождения произвольных эффектов, способных воспрепятствовать выполнению коллективных задач.<sup>4</sup>

Примером неграмотного мотивирования может служить гипотетический случай, когда руководитель, предоставляя подчиненному сложную и ответственную работу, которая потребует от него полной отдачи, побуждает исполнителя к ответственному отношению к делу, заостряя внимание как на особой значимости для исполнителя конкретного задания, так и, допустим, на не вполне удачном ранее имевшем место опыте исполнителя в подобного рода делах, а также на высокой вероятности неблагоприятного развития событий и возможности применения к нему негативных санкций при провале им дела.<sup>5</sup> В со-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

<sup>2</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 704 с.

<sup>3</sup> Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления / Под ред. А. С. Пашкова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1980. С. 97–113.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001.

<sup>5</sup> Записки Императорского географического общества, 1882. № 8. С. 260.



знании руководителя это выступает своеобразным призывом к осмотрительности и фактором, способствующим созданию адекватной мотивации. Однако в этом случае наряду с высокой мотивацией он может породить у исполнителя такой уровень тревожности (т. е. неоптимальное для деятельности эмоциональное состояние), который приведет к снижению эффективности деятельности в целом. В сознании же руководителя останется только факт создания мотивации, но не факт воздействия на самооценку и состояние исполнителя.<sup>1</sup>

О руководителях, которые либо умеют системно мыслить в отношении психологических предпосылок деятельности людей, либо интуитивно не переходят границ целесообразности при мотивации исполнителей и за счет этого добиваются требуемых для деятельности предпосылок, говорят, что их отличает взвешенность воздействия. Подобного рода особенности воздействия являются следствием представленности в ориентировочной основе деятельности руководителя по реализации функции регулирования основных принципов воздействия, таких как принципы минимизации воздействия, комплексности воздействия, системности воздействия и его внутренней непротиворечивости.<sup>2</sup> Любой акт управленческого взаимодействия так или иначе представляет собой воздействие либо на интенсивность и динамические характеристики активности людей, либо на ее содержание. В связи с этим Т. С. Кабаченко выделяет классы феноменов, играющих различную роль в процессе реализации активности. Так, первый класс, который условно обозначается ею как «класс источников активности», представляется такими психологическими образованиями, как потребности человека, его интересы, склонности, убеждения, идеалы, его мировоззрение. «Эти образования лежат в основе содержания мотивации конкретных действий человека».<sup>3</sup> При данном подходе рассматриваются типы коммуникативных задач, которые реализуются на «микроуровне управленческого взаимодействия» при воздействии на эту группу факторов. К их числу Т. С. Кабаченко относит: 1) побуждение процессов смыслообразования и целеполагания; 2) формирование новых источников активности; 3) изменение побудительной функции существующих мотивов. «Без побуждения процессов смыслообразования и целеполагания невозможно обеспечение условий, способствующих поддержанию адекватной мотивации

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 196.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

и инициации активности».<sup>1</sup> Это достигается за счет того, что руководители фиксируют внимание своих подчиненных на значимости для них тех или иных обстоятельств, значимости личных целей в контексте целей организации. Кроме того, «руководители, мотивируя свой персонал или коллег, должны оценить наличие у них адекватных задачам воздействия предпосылок деятельности (соответствующих потребностей, интересов, склонностей и т. п.), апеллируя к которым можно вызвать к жизни наиболее действенные мотивы требуемой деятельности. При их наличии следующим шагом будет оценка их положения в общей иерархии факторов, обуславливающих мотивацию конкретного субъекта деятельности, и, если это требуется, осуществление воздействия, направленного на повышение их места в иерархии, в целях активизации побудительной функции соответствующего мотива».<sup>2</sup> Мотивация персонала предполагает в различных случаях по отношению к конкретным субъектам совершенно различные шаги и различные варианты управленческого взаимодействия. «С психологической точки зрения» мотивирование как термин теории управления «может быть обозначено как создание системы оптимальных психологических предпосылок для деятельности персонала, где выпадение, несвоевременная реализация или неадекватная представленность того или иного фактора снижает эффективность этой системы и соответственно управленческого взаимодействия в целом».<sup>3</sup> Такой подход хорошо согласуется с положением теории мотивации по Е. П. Ильину<sup>4</sup> о том, что мотивация — это «динамический процесс формирования мотива (основания поступка)».

*Совместная деятельность* характерна как для групп исполнителей, первичных коллективов, так и для управленческих коллективов. Как показали разработки в области социальной психологии, «совместная деятельность оказывается для группы мощным формирующим фактором». Так, А. В. Петровским разработана «теория деятельностного опосредования межличностных отношений в группе, в соответствии с которой все социально-психологические феномены в группе детерминируются содержанием деятельности». Впоследствии эта концепция получила развитие в многочисленных работах отечественных исследователей.<sup>5</sup> Исследования А. И. Донцова, А. Л. Журавлева, А. С. Чер-

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 197.

<sup>2</sup> Там же. С. 198.

<sup>3</sup> Там же. С. 200.

<sup>4</sup> Ильин Е. П. Мотивы труда. Киев: Вища школа, 1998. 420 с.

<sup>5</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. 384 с.

нышева доказали существование и обратных влияний социально-психологических свойств и состояния коллектива на характеристики совместной деятельности, и возможности на этом фоне ее трансформации. *Совместная деятельность* в этом контексте представляет собой не только *фактор*, определяющий *психологию группы*, но и *собственно психологию группы* и коллектива.<sup>1</sup> Это положение было подтверждено многочисленными эмпирическими исследованиями.<sup>2</sup> Кроме того, особенности совместной деятельности определяют как сами параметры взаимных оценок партнеров по взаимодействию, их содержание, общую структуру целостной совокупности критериев, определяющих степень приемлемости партнеров в рамках этой деятельности, так и степень дифференцированности субъективных шкал, используемых при оценивании. Особенности совместной деятельности влияют также и на самооценку взаимодействующих субъектов, на ее содержание и степень устойчивости этой совместной деятельности.<sup>3</sup> Необходимость единства целей отмечал еще К. Маркс, который писал, что совместная деятельность, работа людей, реализующих одну цель, «увеличивает производительность отдельных лиц» и, кроме того, создает новую, дополнительную «массовую силу».<sup>4</sup> В отсутствие же такого подхода, по его мнению, «...результат комбинированного труда или вообще не может быть достигнут единичными усилиями, или может быть осуществлен лишь в течение гораздо более продолжительного времени, или же лишь в карликовом масштабе».<sup>5</sup> «Помимо той новой силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, при большинстве производительных работ уже самый общественный контакт вызывает... соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии (*animal spirits*), увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц...».<sup>6</sup> К. Маркс не только открыл новую дополнительную силу — «массовую силу», «которая возникает при кооперировании труда», но и «выяснил ее психологические источники» — «взаимовозбуждение при социальном контакте производителей». Все это

<sup>1</sup> Журавлев А. Л. Развитие концепции совместной деятельности в современной отечественной психологии // Совместная деятельность: методы исследования и управления. М., 1992. С. 140–165.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001.

<sup>3</sup> Там же. С. 226.

<sup>4</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 6.

<sup>5</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23. С. 338.

<sup>6</sup> Там же. С. 337.

подтверждается не только опытом совместной деятельности людей, но и специальными экспериментами.<sup>1</sup> Известный исследователь психологии коллектива А. Г. Ковалев также писал об этом: «...одним из главных признаков коллектива является единство действий... Действие сплачивает людей, обеспечивает реализацию целей, оно вместе с тем воспитывает активность, формирует и закаляет волю. Действие тогда эффективно во всех отношениях, когда оно осуществляется в форме сотрудничества членов коллектива. Только при этом условии формируется коллективизм как черта личности... человека».<sup>2</sup> И при этом аргументирует значимость проявления требовательности: «А. С. Макаренко показал, что *требования мобилизуют людей, объединяют и сплачивают коллектив, обеспечивают рост и развитие как всего коллектива, так и каждой личности*».<sup>3</sup> А. С. Макаренко писал, что «при воздействии на личность ее нужно знать и в соответствии со знанием дела определить метод... воздействия на нее».<sup>4</sup> «Единство общественно полезной цели для всех членов организации является первым, хотя и не исчерпывающим... признаком коллектива. *Общность цели* сплачивает людей, *направляет их волю*. Цели коллектива вытекают из общественных потребностей и интересов. С самого начала образования коллектива определяются его цели».<sup>5</sup> «Единая воля слагается из воли руководителя... воли лиц, составляющих коллектив».<sup>6</sup> И хотя коллективная воля — это не простая слагаемая воля отдельных лиц, «личные воли, сливаясь в единую волю, не теряют своей значимости, так как каждая из них вносит свой вклад в общее дело».<sup>7</sup> «Как только теряется единство цели и воли вследствие противоречия личных и общественных мотивов конфликтных отношений, так начинается деградация и распад коллектива».<sup>8</sup> «Коллектив — это группа людей, сотрудничающих друг с другом. Без сотрудничества и взаимопомощи нет и не может быть коллектива, не может быть общности».<sup>9</sup> А поскольку «важнейший принцип коллектива — наличие органов управле-

<sup>1</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 153–154.

<sup>2</sup> Там же. С. 11.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же. С. 16.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 37. С. 396.

<sup>8</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 15.

<sup>9</sup> Там же. С. 18.

ния и руководства», то единство цели и мотива, которое формируется в результате кропотливой работы, организация и личностные способности руководителя в целом и определяют единство воли самого коллектива. «Единая воля не знает преград» — об этом говорит опыт истории. Это единство коллективной воли проявляется как в решениях, так и в исполнении этих решений при осуществлении совместной деятельности. При единстве воли решения принимаются быстро (и мы уже приводили в пример деятельность по сооружению защитного саркофага в Чернобыле). Исполнение отличается большой организованностью и настойчивостью. В случаях возникновения трудностей и опасностей коллектив не теряет мужества и единства. И тогда общие достижения радуют каждого, потому что именно в них он видит и свою долю участия. При единстве воли каждый чувствует себя защищенным «изнутри», не испытывает страха перед трудностями и не боится их. «Только при единстве воли возможна реализация самых смелых замыслов, дерзаний».<sup>1</sup> Следует отметить и то, что «коллектив — динамичная и развивающаяся» среда деятельности. Его развитие зависит как от внешних, объективных, так и от *внутренних*, субъективных, условий. И именно субъективные условия — *качества взаимодействующих субъектов* — «определяют зрелость взаимодействий в ней».<sup>2</sup>

Итак, при *сходстве* социальных установок, характеров коллектив скорее формируется, сплачивается и при этом *достигается большая эффективность* в работе, чем при разнородном составе. Действия руководителя в группе могут быть направлены как на поддержание, так и на изменение уровня активности, ее направленности с целью оптимизации деятельности группы. При проявлении вовне негативных явлений его действия могут быть направлены на пресечение попыток осуществления деструктивных изменений, «оптимизацию распределения нагрузок между членами группы» и превенцию «неоптимальных состояний» и их отрицательного влияния на качество совместной деятельности. Современные исследователи продолжают подтверждать эти положения. «Эффективными оказываются коллективные субъекты, где основу процессов формирования “группового волевого усилия” составляет внутригрупповая ответственность», и «не только за свои функциональные обязанности и складывающиеся отношения с окружающими, но и за жизнедеятельность других членов группы и группы

<sup>1</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 22.

<sup>2</sup> Там же. С. 34.

в целом».<sup>1</sup> Однако на *темп развития* коллектива влияет именно *руководитель, его личностные особенности и его морально-психологическая подготовленность*.<sup>2</sup>

Таким образом:

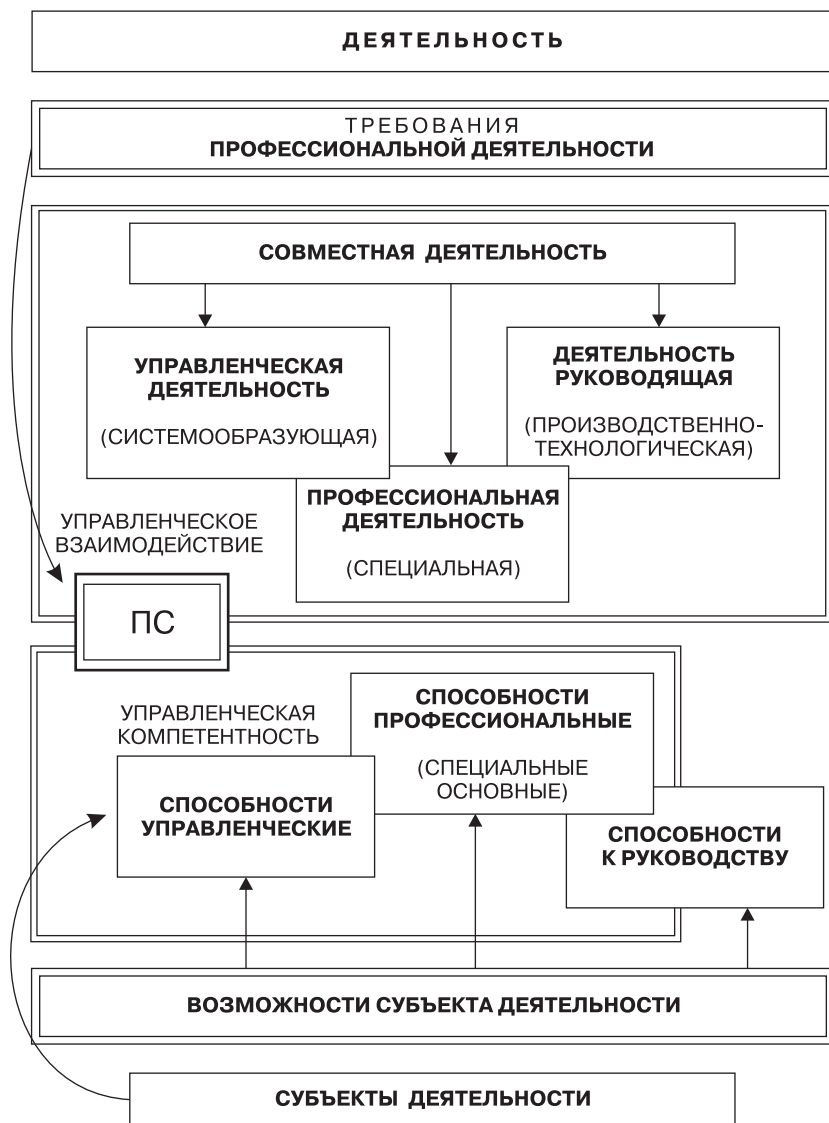
- психологическую структуру любой деятельности можно рассматривать в морфологическом (структурном), аксиологическом (мотивационном, ценностном), праксиологическом (ресурсосодержащем) и онтологическом (сущностном) аспектах;
- формирующим коллектив фактором является *совместная деятельность*, которая представляет собой не только фактор, «определяющий психологию группы, но и собственно *психологию группы*»;
- для упорядочения совместной деятельности необходимо выполнение условия — *управление ею*. Представим схематично психологическую структуру коллективной деятельности и место управления в ней на рис. 1.10;
- основной формой (средством) управления, согласно психологии управления, является *эффективное управленческое взаимодействие* — взаимодействие руководителя и коллективного субъекта деятельности, имеющее *своей целевой направленностью совместный результат*;
- качество совместного результата определяется «*качеством взаимодействующих субъектов*», «при этом достигается большая *эффективность в работе*», поскольку *управленческое взаимодействие* представляет собой не просто функционирование системы «человек—человек», а процесс, направленный на *эффективное решение совместных задач*;
- социально-психологический уровень психологической совместности «*выражается в сходствах личностных свойств, необходимых для социального взаимодействия*» и, стало быть, может быть рассмотрен в качестве *критериального* уровня при рассмотрении проблемы обеспечения *эффективности деятельности КСД*. Представим схематично место психологической совместности в аспекте рассматриваемой проблемы на рис. 1.11;

<sup>1</sup> Дорофеев Е. Д. Внутригрупповая ответственность в условиях совместной деятельности: Дис. канд. психол. наук. М., 1994. 173 с.

<sup>2</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1978. С. 35.



Рис. 1.10. Психологическая структура коллективной деятельности



**Рис. 1.11.** Схема смысловой интерпретации места ПС как управленческой способности



- психологическая совместимость может рассматриваться как:  
а) *компонент управленческих способностей*, связующий деятельность и личность, их взаимодействие и взаиморазвитие в среде деятельности, изучение которого является само по себе для педагогической деятельности дополнительной «информационной основой» обучающих методов и методик; б) *обучающая информационная основа* новому — психологическому — предмету «контроля» руководителя, при подготовке его к выбору стратегии управления, соответствующей уровню качественного развития психологической совместимости вновь сформированного экипажа;
- особенность опережающего контроля в том, что он базируется на *предвидении*. Использование опережающего контроля предполагает контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации;
- внешний выбор руководителем вида контроля может рассматриваться как «индикатор»: а) эффективности реализуемой руководителем управленческой стратегии деятельности (рис. 1.12); б) уровня качества управленческих способностей руководителя, демонстрирующих его фактические личностные возможности в коллективном субъекте деятельности — либо как «обучающего», ведущего по отношению к коллективному субъекту (тем более такого уровня, как экипаж), либо как «обучаемого» — ведомого коллективным субъектом; в) степень готовности руководителя к управлению коллективной деятельностью в подсистеме «человек—человек».

### Вопросы для самоконтроля

1. Как вы поняли цели и значимость совместной деятельности в управлении?
2. В чем заключается роль и значимость психологической совместимости в коллективной деятельности?
3. Определите сущность понятия «управленческое взаимодействие» и его роль в управлении коллективной деятельностью?

### Выводы

Анализ современного психологического научного знания об управлении и управленческой деятельности позволяет сделать выводы о том, что:

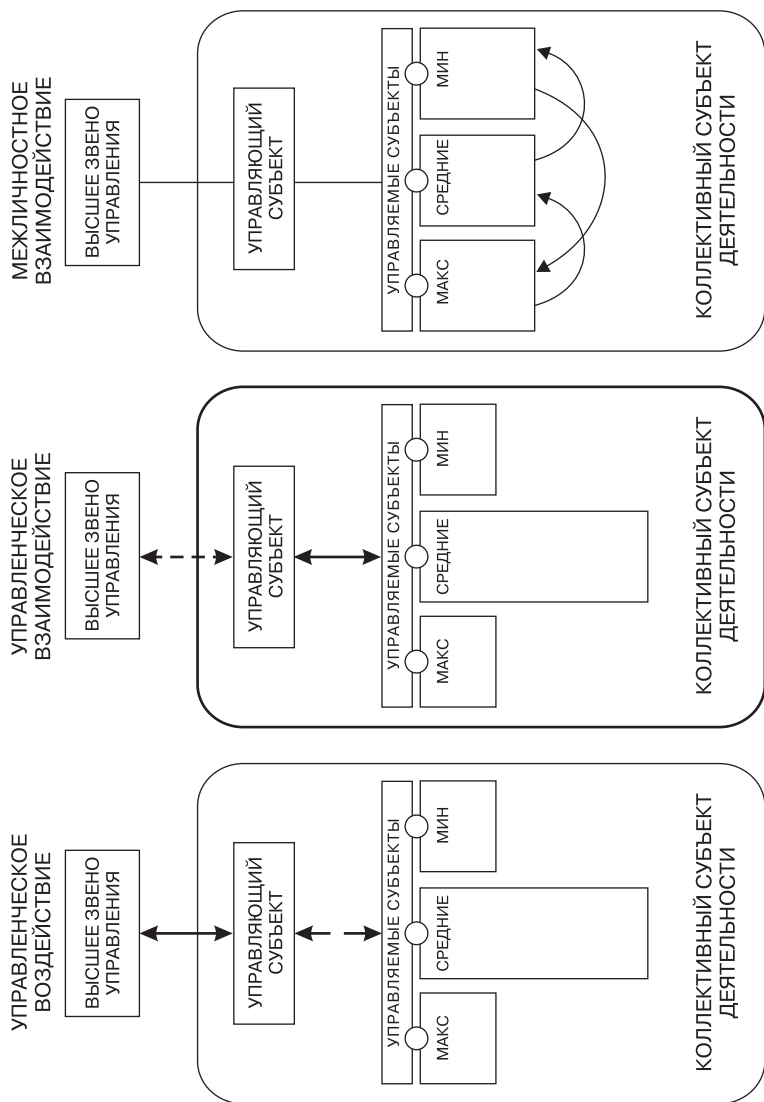


Рис. 1.12. Типы стратегий управления

- Деятельность имеет два противоположных «плана изображения» — внешний и внутренний. В первом из них анализируются уровни достижений, а во втором — уровни прогностического формирования выполнения деятельности.
- Под психолого-педагогической сущностью деятельности можно понимать сам факт наличия некоторых «образцов» как некоторого общего результата деятельности изученных предыдущих «потоков» лучших субъектов деятельности, которые представляют собой по существу либо критериальные «вершины» вероятностной достижимости предыдущих субъектов деятельности, либо «точку отсчета» — для последующих. Или, иначе говоря, — некоторого идеального как ориентира выбора вектора профессионального уровня развития субъектами деятельности.
- Сущность и содержание управленческой деятельности обусловлены психологической структурой деятельности, ее объективным и субъективным развитием на основе активной и осознаваемой роли человека. Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы, в том числе за счет снижения неэффективности социально-психологических и психолого-педагогических затрат.
- Управление как одна из функций руководителя и фактор эффективности управленческой деятельности может рассматриваться как: а) ведущий компонент психологической структуры коллективной деятельности, с одной стороны, «могущий» (субъективно) стабилизировать процесс коллективной деятельности, с другой — объективно стимулирующий личностное саморазвитие; б) «обучающий процесс» (согласно основополагающим принципам психологии — «единство психики и деятельности», «единство психики и сознания») и «процесс саморазвития» (согласно законам диалектики и одному из главных принципов педагогики — «средовая обусловленность») одновременно; в) класс сложных задач, соответствующий современному уровню профессиональных управленческих требований.
- Психологическая совместимость может рассматриваться как: а) компонент управленческих способностей; б) «обучающая информационная основа» новому — психологическому предмету «контроля» военного руководителя и подготовке его к выбору стратегии управления, соответствующей уровню качественного

развития психологической совместимости коллективного субъекта деятельности. Соотнесение способности к управленческой деятельности с общими требованиями управленческой деятельности позволяет определять ее прогностическую эффективность.

- Психолого-педагогические особенности управленческого контроля формируют неизбежность профессионального совершенствования управленческой деятельности в психолого-педагогической и методологической областях, открывая тем самым целое направление новых прикладных исследований, стимулируя творческий научный поиск мотивированных руководителей-практиков, имеющих практический опыт и массу нерешенных практических вопросов.
- Руководитель может выступать одновременно для себя и для коллектива как коллективного субъекта деятельности «паровозом» саморазвития, стимулируя тем самым качественное преобразование управленческой деятельности и среды ее реализации, переход на качественно новый «виток» развития в направлении более высокого профессионального уровня.

## **Раздел 2**

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

## Введение

Обычно успехи развития материального производства связывают с освоением новых источников энергии, получением материалов с заданными свойствами, выходом человека в космос, развитием новых технологий, с автоматизацией производства и другими достижениями человечества в XX в. Но при оценке источников успехов, как правило, не называется такой фактор, как развитие теории и практики *управления производством*. Это очень распространенная ошибка. Дело в том, что методические прорывы не так заметны на фоне достижений в материальной сфере. Их влияние на реальное улучшение жизни людей заметить сложно, и проявляется оно не сразу. В полной мере сказанное относится и к управлению, роль которого в повышении результативности материального производства на самом деле трудно переоценить. Имея в своем распоряжении даже самые лучшие материалы, технологии, рабочие кадры, общество может получить в результате своей производственной деятельности весьма плачевные результаты, если оно не развивает и не использует на практике адекватные методы управления производством.

Один из ведущих в мире специалистов в области менеджмента Питер Друкер отмечает, что появление управления производством как существенного, обособленного и ведущего института общества явилось величайшим достижением человечества в его современной истории. Руководство представляет собой орган общества, обеспечивающий максимальную продуктивность ресурсов и отвечающий за организацию экономического прогресса, считает П. Друкер.

Управление производством призвано находить способы объединения всех ресурсов, находящихся в руках человека, для наиболее эффективного достижения материальных результатов, позволяющих в конечном счете улучшить качество его жизни. Другими словами, управление производством — способ получения синергетического эффекта соединения ресурсов, и от того, насколько эффективным оно будет, зависят темпы дальнейшего развития общества. Никакой другой фактор материального производства не обладает таким свойством. Это определяет роль и место управления в прогрессе общества.

Управление производством, или, как принято его называть во всем мире, *производственный менеджмент*, в современном понятийном контексте зародилось в конце XVIII в. Его появление однозначно связано с первой промышленной революцией и становлением фабричного производства, пришедшего на смену ремесленному.

Адам Смит первым выявил основу этого перехода — *специализацию производства* и шедший параллельно процесс *разделения труда*. Последний привел к появлению работников различных профессий и специальностей: ткачей, кузнецов, месильщиков глины и среди прочих — менеджеров, задача которых была объективно обусловлена процессом разделения труда: *координация совместной деятельности специализированных производителей*. Другими словами — это задача наиболее эффективного объединения индивидуальных трудовых вкладов исполнителей в общий трудовой процесс, дающий конечные результаты, необходимые обществу. Налицо вторая линия получения синергетического эффекта — эффекта объединенного труда. Может показаться, что речь здесь снова идет о первой линии синергизма, обеспечиваемого менеджментом, так как рабочая сила — один из ресурсов общества. Однако это не так. Причин тому несколько:

- 1) рабочая сила — особый ресурс, создающий прибавочный продукт;
- 2) рабочая сила, обладая сознанием, является движущей силой всего общественного производства, и задача руководства ею играет особую роль;
- 3) труд — это продукт сознательного функционирования ресурса «рабочая сила» и в данном контексте интеграция труда должна рассматриваться отдельно от интеграции ресурсов, среди которых присутствует и рабочая сила;
- 4) методы руководства ресурсом «рабочая сила» существенно иные, чем методы управления использованием всех прочих ресурсов.

Таким образом, налицо две параллельные линии формирования синергетического эффекта управления, что позволяет судить о неоднозначности концепции управления производством.

Наша страна во многом особенная. Особым путем шло развитие ее политической и экономической систем. В первом десятилетии XXI в. можно утверждать, что потенциал ее экономического развития столь же огромен, сколь велики задачи, стоящие перед ней на этом пути. В значительной степени эти задачи связаны с развитием теории и практики эффективного управления в условиях становления в России рыночной экономики, а их решение находится в руках нынешних и будущих руководителей отечественного производства, т. е. менеджеров.

До недавнего времени в вузах Советского Союза, а впоследствии в России изучалась дисциплина «Научные основы управления при социализме». Эта наука обобщала и развивала опыт управления в условиях централизованной плановой экономики. Она накопила солидные

и нужные знания, однако ее рекомендации редко использовались на практике и зачастую подменялись обычным для той политической системы диктатом социалистической идеологии. Экономические критерии и интересы при этом отступали на задний план.

Сегодня изменились задачи, стоящие перед обществом, эти задачи определяются требованиями демократии и рыночной экономики. Все это привело к изменению большинства целевых установок управления народным хозяйством в России и к естественно последовавшему за этим переходу к более широкой научной дисциплине «Менеджмент», признанной и активно развиваемой во всем мире.

Менеджмент является сегодня в мире одним из самых распространенных видов человеческой деятельности. Им занято, по разным оценкам, от 20 до 40% трудоспособного населения развитых стран. Однако еще 15–20 лет назад для предприятий и организаций России были нехарактерны такие понятия, как «менеджмент» и «менеджер». Но это ни в коем случае не означает, что на них никогда не выполнялись задачи менеджмента. Дело в том, что их выполнение является *объективной необходимостью* для всякой организации, занимающейся целенаправленной созидательной деятельностью, следовательно, для этих предприятий тоже является необходимостью. Особенностью отечественного решения задач менеджмента, кроме неприятия самого названия этого вида деятельности, в то время было недостаточное осознание роли менеджмента в деле повышения эффективности производства, а следовательно, недостаточное внимание к теории и практике решения его вопросов, ограниченный набор использовавшихся подходов, превалирование командно-административных методов.

В настоящее время изучение теории менеджмента, богатого зарубежного и уже имеющегося отечественного опыта управления в различных сферах человеческой деятельности является настоятельной необходимостью для большинства руководителей и тех, кто готовится ими стать.

Краткому изложению основ теории менеджмента и посвящен раздел 2 настоящего учебного пособия.



## Глава 2

# Основы теории управления

---

### Основные понятия

**Метод** — конкретный исследовательский прием, который подразумевает определенный набор локальных операций, нацеленных на конечный результат.

**Подход** — представляет собой исследовательскую установку, определяющую последовательность и отбор свойств и признаков объекта, установленных в зависимости от целей и задач исследования.

**Системный подход** — это методология научного анализа объекта в соотношении «система—среда», позволяющая рассматривать его во взаимосвязи с факторами окружения.

### 2.1. Общее понятие, цели и задачи теории управления<sup>1</sup>

**Теория управления** — это научная дисциплина, изучающая принципы и методы достижения сложных целей, предполагающих кооперирование исполнительных деятельности на основе реализации управленческих функций.

В отличие от менеджмента теория управления абстрагируется от национальных, социокультурных факторов, концентрируясь на выявлении наиболее устойчивых черт управленческой деятельности.

*Главной целью теории управления* является выработка общих закономерностей реализации управленческой деятельности, описание условий, способствующих формированию устойчивых схем принятия решений.

*Ключевыми задачами теории управления* являются обобщение опыта управленческой деятельности и выработка на его основе рекомендаций по оптимизации управленческого труда, эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов, адаптация особенностей управленческой деятельности к решению практических задач, стоящих перед сложными социальными образованиями.

---

<sup>1</sup> *Рой О. М.* Теория управления. СПб.: Питер, 2008. 256 с.

К другим *задачам* теории управления следует отнести:

- оптимизацию структур систем управления;
- выбор методов и средств регулирования социально-экономических процессов;
- обоснование видов управленческой деятельности;
- разработку алгоритмов принятия эффективных решений;
- формирование условий для социального партнерства.

В современной практике управления возникают различные *проблемы*. Наиболее показательными из них представляются следующие:

- эффективное разделение труда;
- выбор способов стимулирования труда;
- оптимизация разграничения полномочий между уровнями управления;
- подбор адекватных методов управленческого воздействия;
- адаптация организационной структуры к целям и особенностям производственной деятельности и пр.

Выделенные выше проблемы носят *общетеоретический характер* и проявляют свое реальное содержание в конкретных ситуациях.

Формирование школ научного управления, положивших начало развитию современного менеджмента, способствовало переосмыслению содержания самого понятия «управление». Оно получало различное толкование в зависимости от интерпретации в терминах и с методологических позиций каждой из школ. В то же время анализ теории и практики управления позволил выделить ряд типичных его *свойств*, использование которых расширяло пределы его возможностей и позволяло закрепить базовые функции управленческой деятельности за отдельными участниками производственного процесса.

Наличие этих свойств обусловлено способностью субъекта управления оказывать направленное воздействие на динамику производственного процесса с учетом базовых характеристик, присущих управленческой деятельности. К ним следует отнести: цикличность, дискретность, динамизм, иерархичность, непрерывность связи, скалярность и взаимозависимость элементов.

Цикличность обозначает свойство устойчивой воспроизводимости управленческих решений, направленных на достижение особо значимых целей, предполагающих мобилизацию усилий всех функциональных подразделений организации на определенный срок. Благодаря цикличности производственная система способна поддерживать рав-

новесие (гомеостаз), обеспечивающее ее устойчивость в нестабильной среде. Равновесие в системе обусловлено обратной связью между действиями системы и ее состоянием. Цикличность свидетельствует о наличии скрытой закономерности в процессе достижения сложных целей, подразумевающих использование имеющейся у организации ресурсной базы.

Дискретность означает свойство управленческой деятельности протекать в дискретном временном пространстве на протяжении всего процесса достижения целей. Дискретность структурирует управленческую деятельность.

Динамизм представляет такое свойство управленческой деятельности, которое обязывает всех субъектов оперативно принимать решения, адекватно отвечающие на изменения внутренней и внешней среды организации.

Иерархичность свидетельствует о соподчиненности между различными распорядительными уровнями как предпосылке рационализации принятия решений.

Непрерывность связей означает последовательность и отсутствие разрывов в исполнении управленческих задач, запрет на неоправданные скачки в достижении поставленных целей.

Скалярность предполагает строгую соподчиненность между уровнями управления, гарантирующую подконтрольность исполнения управленческих предписаний и локализацию ответственности управленца за реализацию своей функции.

Свойство взаимозависимости элементов позволяет, например, живым организмам адаптироваться к неблагоприятным изменениям окружающей среды путем мобилизации внутренних ресурсов для нейтрализации негативных воздействий. Использование этого свойства в управлении позволяет преодолевать кризисные ситуации за счет перестройки внутренних связей в организации.

Таким образом, все перечисленные свойства управления могут стать своеобразной *матрицей* формирования *эффективной системы управления*.

## 2.2. Общие подходы к управлению<sup>1</sup>

Существуют три основных и наиболее общих подхода в теории управления: *процессный*, *системный* и *ситуационный*. Они характеризуют

<sup>1</sup> Карнов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2003. 588 с.

особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

**Процессный подход.** С точки зрения процессного подхода функции управления рассматриваются не как автономные, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их соорганизация в рамках единого процесса.

Положение о решающей роли целостности и скоординированности процесса управления, наличия у него закономерной внутренней логики является общим для данного подхода. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».<sup>1</sup> В дальнейшем этот перечень был существенно расширен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др.

Широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организация, мотивирование, контроль<sup>2</sup> и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций.<sup>3</sup>

**Системный подход.** Теории управления начиная со второй половины XX в. испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления — системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому *любая организация — это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия.*

<sup>1</sup> Edwards W. Behavioral Decision Theory // Amer. Rev. of Psychol. 1961. V. 12.

<sup>2</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.

<sup>3</sup> Там же.

Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное, управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении, а для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы.

Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления. Но одновременно это — и основная трудность практики управления. Сложность усугубляется еще и тем, что современные организации внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты (технику, технологию и людей), являются так называемыми социотехническими системами.

Любая социотехническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда подсистем, которые должны быть согласованы иерархически (по «вертикали управления») и «горизонтально» (по функциональной специализации). Кроме того, организация как система не только может, но и должна создавать в процессе своего функционирования необходимые для него подсистемы — так называемые функциональные органы управления.

Существовавшие до этого подхода школы делали главный акцент на процессе управления как таковом. Системный же подход показал, что не меньшей, если не большей, сложностью обладает сам объект управления. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы и они системны по своей природе. Следовательно, эффективное управление обязательно должно учитывать и их, а для этого — знать и уметь их использовать.

Таким образом, данный подход сформулировал новое понимание организаций как социотехнических систем. Роль системного подхода состоит и в том, что он показал ограниченный характер любого из частных подходов и «школ». Одновременно благодаря ему стало ясно, что разработка комплексной теории управления возможна посредством их объединения, интеграции. И такая интеграция была осуществлена в сле-

дующем — наиболее важным и распространенным в настоящее время — ситуационном подходе.

**Ситуационный подход.** Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия».<sup>1</sup> Возникнув в конце 1960-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает *один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация — это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой.* Она имеет свою внутреннюю среду, свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к весьма разнообразной внешней среде.

Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать в той ситуации, в которой она реально функционирует. Понятие ситуации стало поэтому ключевым в данном подходе.

*Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время.* Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 1920-е гг. был сформулирован «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение выбирать лучшее из них или их комбинацию в зависимости от специфики конкретных условий.

Он утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общий характер и должны значительно варьироваться в зависимости от ситуации управления. Искусство руководства заключается именно в умении правильно выбрать оптимальные приемы и методы руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

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

<sup>1</sup> *Евенко Л. И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.

- 2) предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;
- 3) адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов, так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;
- 4) согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

*Ключевым* в этом процессе является его третий *этап, состоящий в выборе* наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируются. Однако существует и ограниченный перечень основных — наиболее важных переменных для подавляющего большинства управленческих ситуаций.

Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных» *показал, что лучшего способа управления нет в принципе*. Эффективность любого из них относительна и определяет ситуацию управления.

Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности».

И на практике в одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные системы управления, в других — организации, построенные на принципах внутренней свободы и саморегулирования. В результате ситуационный подход завоевал на рубеже 1970-х гг. широкую популярность, так как доказал правомочность различных подходов к управлению — как жестко регламентированного, так и основанного на внутренней свободе — в зависимости от конкретной ситуации. Это в известной мере примирило тех, кто делал ставки на разные системы менеджмента. В литературе отмечается, что при таком подходе лучшие компании «сочетают столовую ложку глубокого теоретического анализа с бочкой внимания к производственной практике».

Ситуационный подход позволяет гибко связать формальное, или инструментальное, начало, объективно присущее любой организованной системе, с ее естественным, или «человеческим», наполнением с учетом того, что в совокупности они находятся под действием внешних и внутренних по отношению к организации переменных.

Появившийся и активно развивающийся последние десятилетия **интеграционный подход** определяет перманентность всех управленческих действий, выработки и контроля исполнения управленческих решений, работы руководителей всех рангов, в том числе — непрерывность выполнения четырех важнейших функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Приведенные выше рассуждения позволяют сделать вывод о том, что управление или менеджмент нельзя рассматривать упрощенно, в «одной плоскости», что это сложная комплексная категория. Историческое развитие как самих организаций, так и подходов и методов управления ими привело к тому, что сегодня система менеджмента имеет очень сложную структуру, сочетающую в себе разнообразные элементы. Ее можно условно представить в виде структуры, приведенной на рис. 2.1. На рисунке видно, что структура разделена на две части: в верхней представлены *подходы к управлению*, где в центре — системный подход, в нижней части расположены составляющие *процесса управления*, структура и взаимодействие которых также достаточно сложны. Они вынесены на отдельный рисунок (рис. 2.2). Причем стратегические задачи создания организаций на этом рисунке не указаны.

Сущность и содержание **процесса управления** проявляются в его функциях. Обычно под функциями управления понимаются особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции управления характеризуют ту или иную область взаимодействия объекта и субъекта управления. Для эффективного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

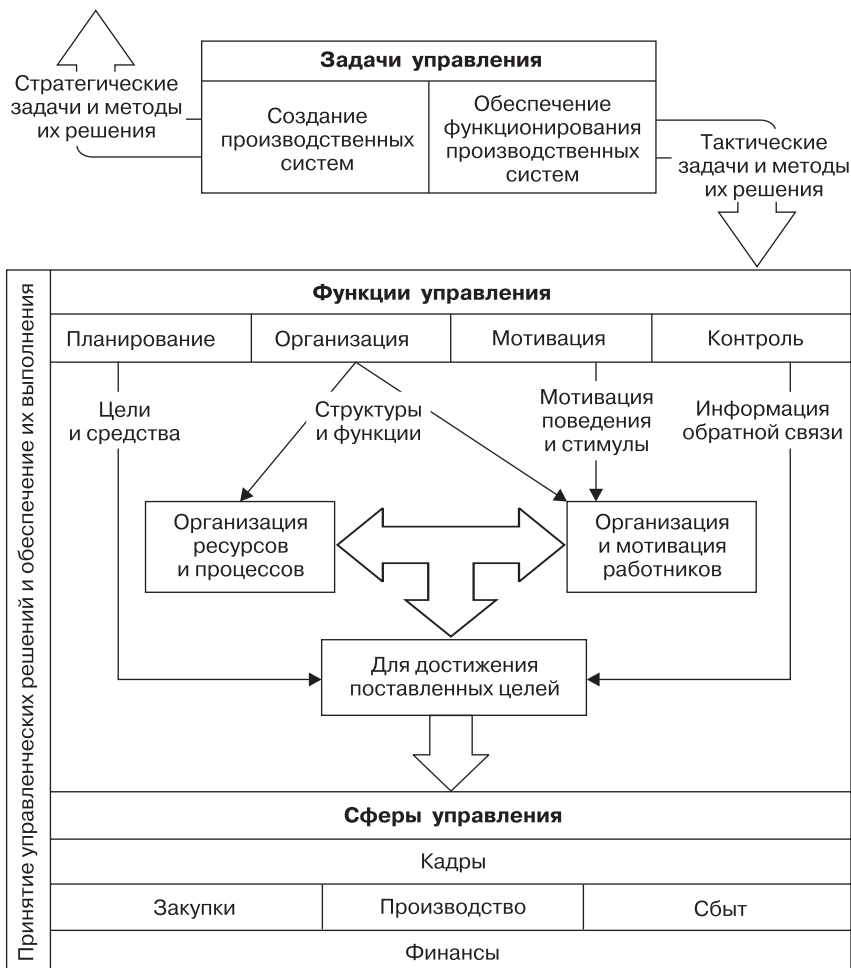
К функциям управления, обеспечивающим непосредственное решение и стратегических, и тактических задач управления, следует отнести: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

1. *Планирование* включает выбор целей, разработку политик, процедур и правил, как методов достижения поставленных целей. Здесь под *политикой* понимаются общие ориентиры действий и принятия решений; под *процедурой* — набор повторяющихся действий, которые надо выполнять в конкретной ситуации; *правило* же детерминирует выполнение каждого такого действия.
2. *Организация* позволяет объединить все ресурсы бизнес-организации в единую систему. Результат организации — определенная *структура* и *функции* каждого элемента этой структуры, взаи-





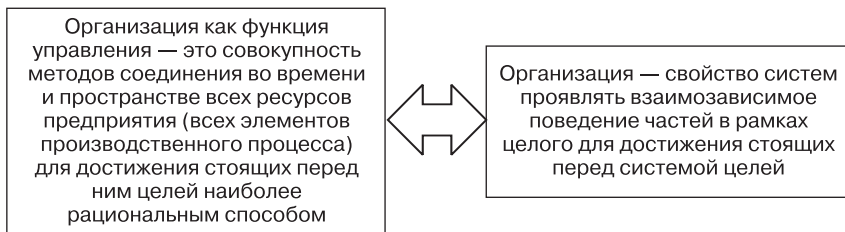
**Рис. 2.1.** Условное представление структуры «системы производственного менеджмента»



**Рис. 2.2.** Условное представление структуры процесса управления

мосвязь и взаимозависимость элементов. Функция организации, таким образом, выражает собой системное начало управления производством.

Ниже приведено определение функции организации, а для сравнения рядом приведено определение *системного свойства организации*.



Организация как функция управления — это совокупность методов соединения во времени и пространстве всех ресурсов предприятия (всех элементов производственного процесса) для достижения стоящих перед ним целей наиболее рациональным способом.

Организация — свойство систем проявлять взаимозависимое поведение частей в рамках целого для достижения стоящих перед системой целей.

Как видно из сравнения двух определений, организация как функция управления производством представляет собой общее свойство системной организации, сформулированное конкретно для производственной системы.

Свойство организации является базой для анализа и синтеза *организационных структур*, как производственной, так и управляющей подсистем предприятия. Здесь под *структуризацией* понимается выделение частей системы и фиксирование связей между ними, а структура определяется как неперменный атрибут всякой организованной системы.

3. *Мотивация* предполагает выбор и использование факторов и приемов, мотивирующих труд исполнителей, для облегчения и повышения эффективности воздействия на них со стороны менеджера в процессе труда с учетом правил этики отношений «руководитель—подчиненный». Мотивация в значительной степени находится под влиянием разделения труда внутри предприятия и в то же время под влиянием внешней социо-этнической среды его функционирования.
4. *Контроль* позволяет определить степень достижения исполнителями, коллективами и организацией в целом поставленных перед ними целей. Контроль встроен в информационную цепочку обратной связи, обеспечивающую условия для эффективного управления.

К сферам управленческой деятельности в первую очередь относят сферы, где осуществляется управление движением и преобразованием материальных потоков: «закупки», «производство», «сбыт», а также управление движением финансовых потоков — «финансы». Поскольку бизнес-организация представляет собой социальную систему, решающую роль в управлении ею играет руководство людьми в сфере «кадры».

В конце XX в., в противовес его началу, менеджмент стал значительно меньше опираться на механические и рационалистические решения, базирующиеся исключительно на количественном инструментарии. Дело в том, что эти методы вступили в противоречие с новыми реалиями: передовые технологии требуют не столько *исполнительства*, сколько простора для проявления индивидуальной *инициативы*, а резкое усложнение взаимосвязей между организациями и неопределенность окружающей среды разрушают самые точные и обоснованные стратегии и планы. Логично, что сегодня внимание руководителей все больше переключается с планов на людей, их реализующих, с детально выполненных расчетов — на формирование культуры, которая должна объединять людей, создавать творческую атмосферу организации. С середины 1980-х гг. в центре внимания — проблемы *культуры организации*.

Действенным методом решения проблем управления бизнесом сегодня считается развитие корпоративной культуры, которая эффективно объединяет принципы лидерства и командной работы. Особое значение придается исследованиям в области поведенческих наук, изучающих пути активизации поведения людей в организациях (или организационного поведения).

Можно выделить еще ряд тенденций современного этапа развития управления.<sup>1</sup> Первая связана с приданием большей, чем ранее, *значимости материальной, технологической базе* управления организацией. Огромную роль в этом плане сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса.

Вторая, еще более мощная тенденция состоит в дальнейшей *демократизации управления*. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента — за демократическими «партиципативными» (соучасту-

<sup>1</sup> *Евенко Л. И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.

ющими) формами управления. *Привлечение персонала* к выполнению управленческих функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы». Проще говоря — это механизм полной реализации потенциала организации, превращения ее из объекта управления в субъект самоуправления.

Третья тенденция — *интернационализация менеджмента и бизнеса* и порожденные ею новые проблемы управления. Это, например, проблема кросскультурного переноса принципов и форм управления, проблема учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась новая парадигма управления. Она обозначается как *«тихая управленческая революция»*, а ее ключевыми чертами являются следующие.<sup>1</sup>

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в убеждении, что ключ к успеху управления лежит в правильном *воздействии на внутренние факторы организации*. Вместо этого на первый план выдвигается проблема *гибкости и адаптации к постоянным изменениям* внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и формы управления ею.
2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.
3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современных теорий и практики управления. Главный его тезис — вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.
4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организациях. Эти индивиды, составляющие социальную группу, уже не могут рассматриваться только как один из экономических факторов, а трактуются как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становятся самой основной задачей менеджмента.

<sup>1</sup> Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. М., 1995.

### 2.3. Общенаучные методы в управлении<sup>1</sup>

Беря на вооружение универсальные принципы менеджмента, управленческий аппарат организации должен разработать методы, призванные реализовать основанную на соответствующих принципах стратегию.

Методы можно разделить на аналитические и инструментальные, критерием разграничения является практическая целесообразность в решении двух взаимосвязанных управленческих задач: оценки (диагностики) исследуемой ситуации и разработки мер, направленных на выработку управленческого воздействия с целью достижения положительного результата. Использование аналитических методов позволит адекватно отразить проблемную ситуацию, разложить ее на элементы и выявить способы возможного исследования и оценки, в то время как обращение к инструментальным методам даст возможность оказывать направленное воздействие на объект оценки для достижения запланированного результата. Использование аналитических методов допустимо в условиях, когда можно абстрагироваться от разнообразных свойств объекта, сконцентрировав внимание только на отдельных его сторонах, рассмотренных главным образом в статическом состоянии. Инструментальные методы имеют дело с развивающимися объектами, когда необходимо воздействовать на их динамику с целью ее переориентации или использования в заданном направлении.

Методология системного подхода относится к наиболее универсальным общенаучным подходам. Используемые в рамках такого подхода методы позволяют рассматривать объект как целостный и саморегулируемый организм, действующий в соответствии с установленными принципами и устойчивый по отношению к факторам среды. Такой подход в настоящее время очень актуален, поскольку соответствует новой парадигме управления, заключающейся в преимущественной ориентации на непрямые меры управленческого воздействия, ставшие актуальными именно сейчас.

#### Общенаучные методы

1. *Абстрагирование* в качестве теоретического метода может быть рассмотрено в качестве способа концентрации на тех аспектах управленческой деятельности, которые наиболее полно отражают сущность и основные свойства процесса или явления, являющегося объектом управления. Процедура использования метода

<sup>1</sup> *Рой О. М.* Теория управления. СПб.: Питер, 2008. 256 с.

- абстрагирования предполагает скрупулезное описание проблемной ситуации с выделением характеристик, составляющих ее внутреннюю сущность.
2. *Сравнение* широко распространено как в естественных, так и в гуманитарных дисциплинах. В управлении этот метод востребован в том случае, если выявлены базовые критерии управляемости, лежащие в основе различных систем менеджмента.
  3. *Индукция* — способ получения научных представлений об объекте, который основан на обобщении единичных фактов и выработке закономерностей, позволяющих прогнозировать их появление в схожих условиях. Первое и основное правило научного исследования состоит в том, что любой факт должен быть предельно объективным и восприниматься целиком с учетом всех его свойств. Индуктивный подход в теории управления позволяет путем использования таких методов сбора информации, как наблюдение и работа с документами, сформировать эмпирическую базу для принятия управленческого решения. Логическая схема индуктивного обобщения содержит переход от группы частных суждений к формулировке общего закона, фиксирующего устойчивую, повторяющуюся связь событий.
  4. *Дедукция*, напротив, представляет собой вид мыслительной деятельности, позволяющий выводить единичные факты на основе знаний о закономерностях, выявленных в ходе как теоретических, так и эмпирических изысканий. Дедуктивный метод подразумевает разработку информационной базы, служащей основой для частных заключений, применимых в каждом конкретном случае.
  5. *Эмпирико-теоретические методы* в теории управления выполняют главным образом прикладную функцию, связанную с механизмами сбора и обработки исследовательской информации. Значительная роль отводится эксперименту.
    - 5.1. *Эксперимент* — это метод сбора исследовательской информации, в процессе реализации которого создаются или выстраиваются необходимые и достаточные условия для проявления и измерения интересующей связи между явлениями. Целью эксперимента является проверка гипотез о причинной связи между явлениями.
    - 5.2. *Измерение* как метод теории управления призван определить количественную оценку исследуемых на стадии диагностики систем управления. Она позволяет контролировать изме-

нение параметров такой системы в условиях, приближенных к реальным. Основу измерения систем управления составляет построение функций, отображающих динамику объекта, подбор шкал при проведении экспертных оценок и пр.

- 5.3. *Наблюдение* представляет собой способ сбора первичной информации об исследуемом объекте в рамках непосредственного восприятия и фиксации данных, дающих адекватное представление об объекте, его свойствах и воздействующих факторах с учетом целей и задач исследования. Отличительной чертой наблюдения как способа сбора фактологического материала являются непосредственность и систематичность визуального восприятия исследуемого объекта, что позволяет исследователю получить данные о свойствах и динамике объекта в рамках определенного временного периода, в пределах которого его поведение обретает устойчивость и автономность.
- 5.4. *Метод описания (дескриптивный метод)* основан на выборе определенных средств выражения актуализированной проблемной ситуации. Основными средствами передачи информации являются вербальный и невербальный способы выражения: *язык и математико-статистические* методы.
6. *Конкретно-предметные* методы включают в себя привязанные к каждой научной отрасли способы сбора и применения научной информации для решения конкретных задач. Для математических дисциплин такими методами являются: линейное программирование, симплекс-метод, метод наименьших квадратов и т. д. Для физической науки — эксперимент, для социологии — контент-анализ, социометрия, фокус-интервью и пр.
7. *Анализ* — это необходимое условие исследования систем управления. К методам анализа следует отнести: причинный, логический, корреляционный и факторный анализ, параметрическое исследование.
8. Специфической чертой *проектных* методов является реконструкция проблемной ситуации с учетом альтернативных путей ее решения и оценки эффективного выбора одного из них. Проектные методы исследования характеризуются более высокой степенью вариативности, многообразия в использовании методологического инструментария, нежели методы анализа.



9. К числу *методов исследования систем* относятся методы моделирования, экспертных оценок, а также методика морфологического прогноза (анализа).

## 2.4. Сущность управленческой деятельности<sup>1</sup>

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с *содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя.*

Подобно тому как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает *главной проблемой теории управления.* От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления.

Также проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т. е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали внеспихологические ее аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др. В то время как психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психическая реальность.

Анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает *фундаментальный принцип познания управленческой деятельности:* требование сочетания анализа ее внешнего (объективного) проявления и ее внутреннего (имплицитного) содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности.

Почему вообще можно говорить об «управленческой деятельности» как особом типе деятельности, несмотря на огромные различия в ее конкретных видах и формах? Для того чтобы дать ответ на эти прин-

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2003. 584 с.

ципальные вопросы, необходимо обратиться к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии — в психологии деятельности.

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей, связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта.<sup>1</sup>

Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются *активность, возможность осознания, целенаправленность, предметность* и *системность* ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо *мотив* (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных ее плана: внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический).

Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

*Предмет труда* — совокупность вещей, процессов, явлений, которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать.

*Средства труда* — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него.

*Условия труда* — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными *структурными компонентами* деятельности являются такие *психологические образования*, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, *психические процессы* (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также *механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции* и др.

<sup>1</sup> Шадриков В. Д. Способности и деятельность. М., 1995.

Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции.

*Деятвие* — это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели.

*Операции* — автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности.

Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием *инвариантной структуры* деятельности.

В психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям:

- по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности);
- по специфике содержания (интеллектуальная и физическая);
- по специфике предмета («субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых воздействий выступают люди);
- по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях);
- по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др.

Существующие *типы* и *виды деятельности* могут быть подразделены на две основные категории — *индивидуальную* и *совместную*. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: *психологию индивидуальной* и *совместной деятельности*.

*Психологическая специфичность управленческой деятельности* в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является только индивидуальной или только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т. е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности.

Более того, *индивидуальная деятельность руководителя*, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышаются ее сложность, ответственность. Одновременно и *совместная деятельность* под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид.

Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. *Синтетическая природа* управленческой деятельности как *индивидуально-совместной* определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

1. Управленческая деятельность характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации.
2. Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она по определению предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим психологическим особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения.
3. Еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.
4. Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние.

К *внешним условиям* относятся в первую очередь жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций.

К *внутренним условиям* относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; отсутствие в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неформальность деятельности и др.

## 2.5. Основные школы науки управления<sup>1</sup>

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен — новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением дисциплинах, таких как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

История развития управления производством в современной трактовке этого понятия берет начало в середине XVIII в., что прямо связано с первой промышленной революцией. Переход от кустарных мастерских ремесленников к мануфактурам — прообразу современного производства — сопровождался процессом **разделения труда**. В результате чего наряду с кузнецами, плавильщиками, ткачами, швеями и другими специалистами своего дела появляются *управляющие*, или *менеджеры*, организующие и координирующие их работу.

Прошедшие с тех пор столетия преобразили управление, так же как и все общественное производство. Основные вехи на пути его развития до начала Второй мировой войны сведены в табл. 2.1.

<sup>1</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2003. 584 с.

Вторая промышленная революция в начале XX в. дала всплеск научных исследований и практических разработок в области управления производством, что также явно прослеживается в таблице.

После окончания Второй мировой войны исследования в этой области активизируются. В это время их уже нельзя связать с определенными именами и датами, но сами противоборствующие или взаимодействующие концепции прослеживаются довольно ясно.

Получив еще в начале XX в. наиболее четкое выражение в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля, в практике конвейерных линий Г. Форда, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого *рационализма*. Это полностью соответствовало основному принципу разделения труда: упрощать, разделять работу на мельчайшие элементы, делать ее понятной настолько, чтобы с ней могли эффективно справляться неграмотные и необученные рабочие, которых в то время в промышленности всех стран было большинство. Таким образом, в рамках развития капиталистического общества развивались предельно формализованные, или *инструментальные, организации*.

Таблица 2.1. Основные вехи развития управления

Приблизительная дата	Концепция	Автор, публикация
1776	Специализация производства и разделение труда	Адам Смит «Богатство народов»
1800	Взаимозаменяемость деталей на сборке, их изготовление партиями	Эли Уитни
1911	Принципы научного управления	Фредерик Тейлор «Принципы научного управления»
1911	Изучение и нормирование рабочих движений	Фрэнк и Лилиан Гилбрет
1912	Диаграмма/график работ	Генри Гант
1913	Конвейерная линия	Генри Форд, Чарльз Соренсон
1915	Математическая модель управления запасами	Ф. Харрис
1930	Мотивация труда	Элтон Мейо
1935	Статистический контроль качества	У. Шухарт и др.
1938	Линейное программирование	Леонид Канторович
1938	Цифровой компьютер	Джон Атанасов

Пик их развития приходится на 1920-е гг.; наиболее яркий пример — конвейерное производство автомобилей на предприятиях Г. Форда.

Однако исследования группы под руководством Э. Мейо уже в начале 1930-х гг. показали, что рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы организаций. Проведенные эксперименты доказали, что «людям нравится ощущать собственную значимость». Это ставило под сомнение господствовавшее тогда учение о том, что человек по природе ленив, заставляя работать его можно только манипулируя поощрением и наказанием.

Но до начала 1960-х гг. новое понимание роли человека не принималось на вооружение менеджерами. Причин тому было много, и объективные, такие как: Великая депрессия 1930-х гг., Вторая мировая война, послевоенное восстановление экономики стран Европы и Юго-Восточной Азии, и субъективные: привычные действия управляющих, воспитанных в старом стиле. Результат был налицо: неправильная структура занятости, низкая требовательность и слабое стимулирование способных работников, эгоистическая мораль, власть, поставленная под сомнение. Эти и другие факторы приводили к нарастанию агрессивности, безразличия, напряженности отношений, а в итоге разрушали общественное производство.

Все это — последствия попытки заставить людей работать во вчерашних, *инструментальных*, организациях, где человек рассматривался только как винтик в сложной машине производства. Решением проблемы являлось развитие самих организаций и методов управления ими. Они должны были достичь такой степени зрелости, чтобы *люди видели в деятельности организации общую со своей целью, чтобы понимали, что эта цель может быть достигнута только путем комбинации сильных сторон каждого из них*. Люди должны были снова научиться понимать и признавать друг друга. Такая *гуманизация* производственного менеджмента должна была привести и привела к существенному повышению эффективности труда.

Как ни прискорбно это звучит, но первые уроки коллективного труда, вдохновленного общей идеей и целью, основанного на сознательной работе свободных людей, дала всему миру именно Россия после революции 1917 г. Однако исторический парадокс состоит в том, что в СССР в 1930-е гг. происходит поворот на 180° к репрессивным методам управления, тяжелые последствия которого дают знать себя в России практически до сих пор. В то же время в развитых капиталистических странах уже с конца 1940-х гг. постепенно осознают необходимость пе-

рехода к гуманистическому управлению организациями, а в 1960-е гг. оно становится в их экономике доминирующим.

Завоевавшее сегодня почти весь мир гуманистическое, или *поведенческое*, направление менеджмента базируется на достижениях психологии и социологии в углублении понимания реальной роли человека и возможностей управления им в организациях. В соответствии с этой концепцией в 1960–1980-е гг. осуществлялась разработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», расширению участия трудящихся в управлении и по повышению эффективности лидерства. Углублялись осмысление и изучение организаций как *социальных систем*.

Развитие этого направления менеджмента связано с кардинальным изменением ситуации в общественном производстве: в то время уже было немало рядовых сотрудников, чье образование было полнее, знания глубже, а умение отстаивать свои убеждения выше, чем у их руководителя. Никто из них не нуждался в том, чтобы каждый шаг его контролировался и регламентировался подробнейшими инструкциями. Разделение труда на мельчайшие операции, которое в прошлом принесло легендарные успехи, начиная с 1980-х гг., приводит лишь к неудовлетворенности и протестам.

Эти два направления — рационалистическое и поведенческое — развивались параллельно, часто конфликтуя между собой. Ведь в послевоенные годы усиливалось не только поведенческое направление. Развитие теории систем, экономико-математических методов, методов анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления способствовали активизации сторонников рационалистического направления. Все это вместе взятое привело также к усложнению науки управления и накоплению большого объема управленческих знаний.

Сегодня принято выделять четыре основные школы управления:

- научного управления (рационализма);
- административного управления («классическая школа»);
- человеческих отношений и поведенческих наук;
- количественных методов управления.

**Школа научного управления (1885–1920).** Наиболее известными ее представителями наряду с Ф. Тэйлором были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первым их шагом научного анализа труда и управления явилось исследование самого содержания труда, его основных компонентов. И лишь затем представители этой школы при-



ходят к ключевому выводу о необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы; т. е. к *выводу, что управление — это особая специальность*, а наука о нем — это самостоятельная дисциплина. Общая цель — повышение производительности труда — может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:

- 1) посредством изучения самого содержания исполнительского труда, его формального описания и оптимальной регламентации (организации);
- 2) на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом, и прежде всего на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса;
- 3) на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации.

Для того чтобы стать самостоятельной, науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» — выступить наглядной и неопровержимой непосредственной производительной силой, которую уже нельзя было (или — невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тейлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, их роль неоспорима.

Основные из этих принципов состоят в следующем:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

**Административная («классическая») школа в управлении (1920–1950).** Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления.

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

Первое из них связано с *разработкой функционального анализа управленческой деятельности* — с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. А. Файоль обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.).

Второе направление — это *разработка системы универсальных принципов управления*; по А. Файолю — это следующие принципы.<sup>1</sup>

*Разделение труда.* Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

*Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.

*Дисциплина.* Она заключается в выполнении как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений.

*Единоначалие.* Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.

*Единство направления.* Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.

*Подчиненность личных интересов общим.* Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными.

*Вознаграждение персонала.* Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.

*Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий.

*Скалярная цепь.* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, вниз — до руководителя низового звена. Иначе говоря — это принцип иерархии в руководстве.

*Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

*Справедливость.* Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

*Стабильность рабочего места для персонала.*

*Инициатива.*

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

<sup>1</sup> Edwards W. Behavioral Decision Theory // Amer. Rev. of Psychol. 1961. V. 12.

**Школа «человеческих отношений» (1930–1950).** Было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс *психологических факторов* — таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношение к работникам, учет их целей, намерений — также имеет очень большое значение. Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями.

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы ряда ученых показали, что *не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации — все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления.* Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

В целом поведенческий подход приобретает столь большие популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

**Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. — по настоящее время).** Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии *исследования операций*. Кроме того, как справедливо отмечается в книге М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента»,<sup>1</sup> «...именно количественная школа... стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников “науки управления” и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».

Основные достижения школ управления можно суммировать следующим образом как вклад в общее развитие теории и практики.

### **Школа научного управления**

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от самой работы.

### **Классическая школа управления**

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

### **Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук**

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организаций таким образом, чтобы каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

### **Школа науки управления**

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.<sup>1</sup>

Прошедшие с конца XVIII столетия годы преобразили теорию и практику управления, так же как и все общественное производство (рис. 2.3). Причем развитие этого научного направления, так же как и появление, тесно связано с промышленными революциями, с научно-техническим прогрессом. Действительно, успехи теории и практики управления производством всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и др. По мере того как развивались эти области знаний, исследователи в области управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех работы организации.

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.



Рис. 2.3. Исторический и содержательный аспекты управления производством

## 2.6. Наука управления и менеджмент в начале XXI в.

За последние 15–20 лет мир, в котором работают предприятия и организации, существенно изменился. Ученые говорят о вступлении человечества в третью промышленную революцию, суть которой — в переходе от индустриального к постиндустриальному, или информационному, обществу. Наиболее значимыми являются следующие черты сложившейся ситуации.

На мировом рынке конкуренция присутствует повсюду независимо от того, где находятся производитель и потребитель. Рынок продуктов стал намного шире, а конкурентная борьба за потребителя — более агрессивной.

Рынок производителей превратился в рынок потребителей. Клиенты получили возможность предъявлять все новые требования к продукции: она должна быть адаптирована к их потребностям, она должна поставляться тогда и туда, когда и куда им надо, должен существовать развитый допродажный и послепродажный сервис.

На первые позиции выходят современные информационные технологии. Без них сегодня практически невозможны ни быстрая разработка новой продукции, ни изготовление товаров или оказание услуг, ни управление производством, ни прохождение коммерческой информации или банковских платежей и многое другое. Важнейшую роль здесь играют свободные информационные обмены через мировую компьютерную сеть *Интернет*. Ее влияние на жизнь человечества многолико. В частности, в экономической сфере она способствовала интернационализации рынков товаров и услуг, финансовых и людских ресурсов, свободных производственных мощностей и др.

На качественно новый уровень поднялась общеобразовательная и профессиональная подготовка основной массы работников, занятых в материальном производстве. Они стремятся к ответственности в решении сложных разнообразных и интересных задач, соответствующих их квалификации. Умению и желанию хорошо работать, осознанию собственной значимости работниками должны соответствовать развитие организаций и управления ими.

В то же время современные предприятия в значительной степени до сих пор базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом. Эти принципы оказались революционными для промышленности конца XVIII в. **Производственный процесс предлагалось разбить на элементарные работы (операции), каждую из которых мог бы выполнить на своем рабочем месте один работник невысокой квалификации.** Это известный сегодня базовый принцип организации производства — *принцип специализации*. Он хорош и в начале XXI в., но в весьма ограниченных условиях массового поточного и серийного производства типовой продукции. В целом же он уже не соответствует требованиям и тенденциям развития современной индустрии. Сегодня актуальна гибкость производства, отвечающая быстрым изменениям потребностей рынка.

Поэтому в конце XX в. происходят поистине революционные изменения в менеджменте, направленные на замену специализации и функционализма идеями *синхронизации производства с запросами потребителей и менеджмента, ориентированного на процесс*. Отсюда следует, что первым направлением развития менеджмента в начале XXI в. становится повсеместная ориентация на процессный подход в управлении,

или развитие «менеджмента процессов». Это предопределяет серьезные изменения как методологии управления, так и самих организаций. Цель — соответствовать требованиям «кастомизации» общественного производства, т. е. ориентации его на конкретного потребителя.

Наиболее значимыми шагами на пути развития менеджмента в этом направлении явились системы *JIT (Just in time)* и *TQM (Total Quality Management)*; *CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)*, *BPR (Business Process Reengineering)*, а также развитие концепции интегрированного маркетинга.

Важнейшая современная тенденция совершенствования менеджмента — его сращение с маркетингом. Вызвана она глобальной ориентацией производства на потребителя, на продажи, или кастомизацией.

Маркетинговый менеджмент — это единая политика производства, ценообразования и продвижения на рынке продуктов и услуг, направленная на осуществление обменов, удовлетворяющих все стороны: потребителей, производителей и общество в целом.<sup>1</sup>

Маркетинговое управление — сознательная попытка достижения оптимальных результатов обмена на целевых рынках. Но как соотнести интересы организаций, потребителей, общества? Здесь часто возникают конфликты. Очевидно, что в основе маркетинга должна лежать тщательно продуманная философия эффективной и социально-ответственной деятельности. При этом возможен выбор одной из нескольких конкурирующих концепций маркетингового управления. Ведущая из них на сегодняшний день в постсоветской экономике *производственно-ориентированная концепция* утверждает, что потребители отдают предпочтение *доступным и дешевым товарам*. Следовательно, главные задачи менеджера — достижение высокой эффективности производства продукции, снижение цены на продукт и расширение рынка его сбыта.

Производители прошлых десятилетий на Западе также в первую очередь фокусировали свое внимание на улучшении качества продукта и уменьшении его стоимости. В 1980-е гг. жестокая конкурентная борьба была сконцентрирована вокруг производства без брака и поставок «точно вовремя» (*JIT*), а ее усиление заставило производителей искать решения по улучшению и ускорению производственного процесса. Они направляли свои ресурсы на то, как сделать продукт лучше, дешевле и быстрее; на то, как улучшить *производственную эффективность*.

«Производственная эффективность привлекательна, потому что она конкретна и действенна», — утверждает Питер Друкер.

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2006.

Фактически высочайшая производственная эффективность стала результатом теории, практики и опыта *рационалистического управления бизнесом* в XX в. Последние два десятилетия, когда производственная эффективность улучшалась особенно быстрыми темпами, поставка на рынок высококачественных продуктов и услуг стала важнейшей заботой почти каждого производителя во всем мире. Пальма первенства здесь принадлежит мировому лидеру в области автомобилестроения, японской фирме *Toyota Motors*, которая предложила миру свой путь повышения производственной эффективности за счет совершенствования принципов и методов производственного менеджмента.

Одна из основных задач системы — производить необходимые детали в нужное время, в необходимом количестве, ликвидировав тем самым ненужные запасы и заделы. Она решается с помощью подсистемы оперативного управления производством «точно вовремя», поддерживаемой информационной системой «Канбан».

Принципиально важно и то, что с разработкой системы *Toyota* связано утверждение в общественном производстве основных положений и принципов *логистики* в ее современном звучании. При этом не важно, что само слово «логистика» в первых публикациях об японской системе управления не звучало.

Логистика преследует цели ускорения продвижения всех материальных потоков вплоть до удовлетворения потребностей конечного рыночного потребителя, сокращения запасов и заделов, издержек производства продукции, транспортирования и складирования ресурсов, при этом рассматривает потоки в единой системе непрерывными на всех этапах их движения и преобразования. Таким образом, логистика является научной дисциплиной, интегрирующей рассмотрение и управление материальными и информационными потоками в трех сферах: снабжения, производства и сбыта готовой продукции. Следовательно, логистика развивается на стыке производственного менеджмента, маркетинга и ряда других наук. Особый акцент делается ею на транспортных и складских операциях, которые можно назвать «лицом» логистики.

Дальнейшее развитие принципы логистики, точнее *логистического управления*, получили в *концепции бизнес-процессов*.

*Производственная эффективность* дала общественному производству очень много: наиболее быстрый и предсказуемый путь улучшения низких производственных показателей — это уменьшение стоимости продукта путем сокращения издержек или преобразованием производства. Но в то же время сегодня производственная эффективность



может дать только *краткосрочную выгоду*, а в долгосрочном плане производственные методы и технологии могут быть повторены, да и повторяются конкурентами. Динамика конкуренции изменилась. Производственная эффективность больше не определяет успех на рынке: качество достигнуто, а конкуренты продолжают снижать цены, в результате ценовое преимущество исчезает. Чтобы конкурировать в будущем, производственная эффективность будет необходима, но ее будет явно недостаточно. Сложная задача для производителей следующего десятилетия будет заключаться в том, чтобы с *прибылью для себя предоставить покупателям широкий выбор товаров, которые смогут изменяться так же быстро, как и предпочтения покупателей*.

Следовательно, конкурентное преимущество не будет продиктовано только производственной эффективностью, а скорее должно быть продиктовано рынком и покупателями, *каждым конкретным покупателем*. Конкурентное преимущество должно быть достигнуто выгодным для производителя предоставлением товара, такого, тогда и так, как этого хочет индивидуальный покупатель в каждом конкретном случае.

«Идя навстречу пожеланиям клиентов, извлекайте собственную выгоду» — девиз такого подхода.

Всем этим требованиям полностью отвечает другая концепция маркетингового управления — концепция *интегрированного маркетинга*. «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга», — выдвигает основной принцип этой концепции Давид Паккард (HP). Согласно этому принципу, *анализ и учет потребительских запросов должны стать основной задачей всех подразделений предприятия, включенных в бизнес-процесс удовлетворения потребителя*.

Сегодня не существует действенного способа пропустить «красной нитью» знания о потребителе через всю организацию. Критическая информация о покупателе и рынке удалена от основной системы планирования бизнеса и изолирована в различных местах, разбросанных по организации. Многие из подразделений проводят значительное время, взаимодействуя с покупателями, но в большинстве традиционных организаций эти подразделения тратят мало времени на взаимодействие с плановыми или производственными отделами.

Здесь требуются новые инструменты. Новая модель бизнеса: *планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем (CSRP)*, будет определять деятельность организаций по созданию товаров и дифференцированию рынков в ближайшие десятилетия. CSRP — это первая бизнес-методология, которая *интегрирует деятельность, сфокусированную на покупателе, в центр системы управления бизнесом*. CSRP пе-

реопределяет практику бизнеса, акцентируя ее на рыночной активности, а не на производственной деятельности. Все *бизнес-процессы при этом синхронизируются с запросами покупателей.*

*Бизнес-процесс* — это множество внутренних шагов (видов деятельности) предприятия, начинающихся с одного или нескольких входов и занимающихся созданием продукта (услуги), необходимого клиенту, удовлетворяющего его по стоимости, качеству, сервису и т. п.

Еще одно новое направление менеджмента — **реинжиниринг бизнес-процессов**, начиная с 1990 г. вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Специалисты рассматривают его появление как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных 200 лет назад А. Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена в первую очередь *новейшими достижениями в области информационных технологий.*

Реинжиниринг бизнес-процессов состоит в стремлении проектировать бизнес-процесс так, чтобы думать о *«потоке процесса»*, ориентированном на конечные продукты или результаты, больше, чем об отдельных операциях процесса, которые могут быть отделены друг от друга организационными или функциональными границами бизнеса. Потоки процесса, сосредоточенные на результате, предоставляемом клиенту, являются следствием взаимосвязей и действий процесса вопреки функциональным границам.<sup>1</sup>

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Каковы же цели и условия проведения *BPR*?

1. *«Горизонтальное сжатие» работ*, относящихся к одному процессу, являющееся антиподом специализации. Выполняемые таким образом работы какого-либо процесса передаются одному исполнителю или команде. Эффект достигается за счет сокращения задержек и ошибок при передаче работ и информации из одного подразделения в другое, повышения ответственности исполнителей, роста содержательности их труда. Условия успеха:

<sup>1</sup> *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.

- ◆ подготовка высококлассных специалистов широкого профиля, которые могут видеть процесс в целом и выполнять любую его часть;
  - ◆ возможность для специалистов пользоваться единой электронной базой данных — экспертной системой, так как работа становится намного разнообразнее и сложнее.
2. *«Вертикальное сжатие» работ*, уменьшение количества уровней управленческой иерархии за счет того, что исполнителям делегируется часть полномочий их руководителя и отпадает необходимость обращаться к нему каждый раз, когда надо принимать управленческие решения. Условие успеха: активность и профессионализм исполнителей.
  3. *Изменение функций руководителей*: минимизация контроля и согласований и максимизация тренерских функций, т. е. помощи и обучения. Администрация приближается к исполнителям, меняются методы управления: от административных к экономическим и социально-психологическим. Необходимым условием является высокий профессионализм менеджеров.
  4. *Изменение организационной структуры компании* за счет ухода от традиционного деления на функциональные подразделения. Отпадает необходимость для менеджеров координировать работу подразделений. Цементирующим ядром компании являются локальная сеть ЭВМ и общая база данных — *Интранет*. Отсюда важнейшим условием успеха является внедрение в практику современных компьютерных технологий.
  5. *Изменение оценки работы исполнителей и оплаты их труда*. Оплачивается не труд отдельного исполнителя, а результаты работы команды (результаты бизнес-процесса). Решающая роль отводится премии, а не зарплате.
  6. *Изменение «культуры компании»*. Исполнители считают, что они работают не на начальника, а на клиента, на потребителя, для достижения целей фирмы. Менеджеры из надзирателей превращаются в лидеров, отвечающих за работу компании.
  7. *Меняется критерий продвижения исполнителей по служебной лестнице*: эффективность работы исполнителя поощряется материально и морально, он продвигается как исполнитель вплоть до роли эксперта; лидерские способности исполнителя приводят к продвижению его вверх по административной лестнице.

В конкурентной борьбе побеждает тот, кто быстрее других реагирует на изменения в бизнесе и принимает адекватные им решения. Но эффективно руководить предприятием, основываясь исключительно на интуиции, сегодня невозможно. На предприятии, особенно крупном, объем информации, необходимой для принятия управленческих решений, велик, многие параметры являются при этом взаимозависимыми и взаимодополняющими. Причем неэффективное управление обходится дороже именно крупному предприятию, поскольку в этом случае даже незначительные на первый взгляд потери из-за нерационального управления оказываются весьма существенными в силу огромных финансовых и товарных оборотов.

Обеспечивают решение этих сложнейших задач современные *информационные технологии*. Без их использования сегодня невозможно представить себе управление как крупными, так и средними или даже мелкими предприятиями. Они стали *необходимым* условием эффективного управления в условиях динамичного конкурентного рынка. Отсюда можно сделать вывод, что развитие информационных технологий для целей управления производством — это второе важнейшее направление развития менеджмента в XXI в.

Действительно, в последние годы XX в. в мире информационных технологий управления произошла революция. Речь идет о появлении и распространении *ERP-систем* (*Enterprise Resource Planning*), что можно перевести как «системы управления ресурсами предприятия». Точнее говоря, о появлении именно *технической реализации* таких систем, потому что в качестве *идеи* они существуют уже более 30 лет — практически с того момента, как компьютеры вообще стали использоваться для решения задач организационно-экономического управления предприятиями. В Советском Союзе такие системы назывались интегрированными автоматизированными системами управления производством (ИАСУП).

На ряде отечественных предприятий были достигнуты значительные успехи в области решения задач автоматизации управления производством, однако первые примерно 25 лет жизни идея ИАСУП не могла найти адекватного технического воплощения из-за недостаточной мощности имевшихся в распоряжении разработчиков технологических компонентов таких систем: компьютеров, телекоммуникационных систем, технологий программирования.

Теперь, в результате научно-технического прогресса идеи ИАСУП нашли достойную реализацию. Все это время методология и технология управления производством также активно развивались. Нынеш-

ние *ERP*-системы, таким образом, шагнули далеко вперед по сравнению с прошлыми ИАСУП.

Как уже отмечалось, большой опыт создания и развития информационных технологий управления предприятиями накоплен за рубежом. В своем развитии они прошли путь от простейших систем *MRP* в 1960–1970 гг. до стандарта нового поколения — *MRP II*.

Сегодня система *MRP II* (*Manufacturing Resource Planning II*), разработанная в США и поддерживаемая Американским обществом контроля производства и запасов (*American Production and Inventory Control Society (APICS)*), является одной из наиболее распространенных в мире систем автоматизированного управления производством и сбытом товаров.

Одно из важнейших преимуществ *ERP*-систем — гибкость — основано на модульном принципе их построения. Все современные системы такого класса состоят из ряда подсистем, которые могут компоноваться вместе в зависимости от конкретных потребностей предприятий. В целом стандарт *MRP-II* содержит описание 16 групп функций системы, которые и компонуются в ее подсистемы.

Основной целью информационных систем класса *ERP* является *оптимальное формирование потоков предметов производства*: материалов и сырья, комплектующих изделий, полуфабрикатов (находящихся в производстве) и готовых изделий. Кроме этого, система имеет целью интеграцию в процессе планирования и контроля выполнения плана *всех* процессов, реализуемых предприятием: закупок, хранения запасов, производства, продажи и дистрибуции, учета затрат, учета основных средств, технического обслуживания, обеспечения производства технологической оснасткой и вспомогательными материалами, эвакуацией отходов производства и пр.

В завершение можно сказать, что оба основных направления развития менеджмента в **XXI в.:** **переход к управлению процессами и расширение применения ИТ-технологий** в управлении неразделимы и взаимодополняют друг друга в условиях *кастомизации* рынка и усиления конкурентной борьбы между производителями.

## Глава 3

# Психологические основы принятия управленческих решений

---

### Основные понятия

**Инвариантный** — неизменный, стабильный независимо от типа решений.

**Полиморфизм** — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений.

**Релевантная информация** — та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций; она характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения.

**Элиминация** — исключение из системы, группы, состава и т. п.

**Супераддитивность** — свойство системы (например, группы), состоящее в том, что она обладает такими качествами, которых нет у входящих в нее компонентов.

### 3.1. Особенности функции принятия решений в управленческой деятельности

*Функциональная особенность.* В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — центральное звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого управления... более чем что-либо другое отличающее менеджера от неменеджера». Г. Кунц и С. О'Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом».

Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Более того, общим мериллом реальной власти

и влияния руководителя является то, насколько он сосредоточивает функции принятия решения в своих руках, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации.

Высокая значимость управленческих решений и их широкая представленность в деятельности руководителя обуславливаются и тем, что они наряду с процессами коммуникации относятся к категории *связующих процессов* в организационных системах.

*Процессуальная особенность.* Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая по сравнению с иными функциями управления формализованность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения.

Длительное время — вплоть до возникновения поведенческого подхода — теория управления базировалась на постулате *рациональности поведения* в целом и в принятии решений в частности. Он состоит в том, что субъект (руководитель) должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации (ситуационный подход). Однако в ряде фундаментальных работ было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможными строго рациональное поведение и принятие решения. Полный учет всех объективных факторов при этом также *в принципе невозможен*.

В результате была выработана концепция *«ограниченной рациональности»*, одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности — это объективные, ограничивающие факторы поведения. Они оказывают важное, а часто — определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает *«школа принятия решения»*, обосновавшая необходимость перехода от жестко рационалистических представлений к «мягким» схемам управления; классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

*Роль функции принятия управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности.* В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существуют два основных подхода — *нормативный* и *дескриптивный*. Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода — идеальных способов и «рецептов» принятия решения. Дескриптивный

подход, напротив, требует учета субъективных, психологических факторов и закономерностей как основных.

Что касается *роли данной функции в общей структуре управленческой деятельности*, то именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя, и соответственно процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощая ее реальные сложность и ответственность. Локализация данной функции — ее место в общем процессе управления определяется также следующим обстоятельством.

Любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решения определяют в качестве *связующей*.

### 3.2. Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т. е. *социотехническим, типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением*.

Многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании *трех интегральных параметров среды*, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются неопределенность, сложность и динамичность среды принятия решения.

Под *неопределенностью*, считающейся главным параметром, понимается недостаточность релевантной информации для выбора управленческих альтернатив. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности.



Неопределенность имеет множество причин возникновения. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием информационного дефицита. Но она может быть следствием (что в деятельности руководителя встречается даже чаще) высокой избыточности информации. В этом случае имеют место трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее.

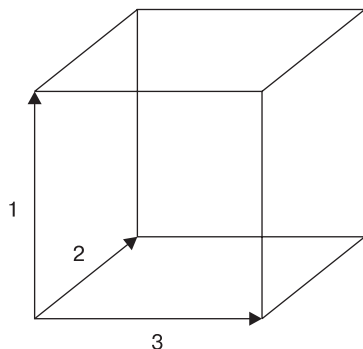
Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность исказить объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Это порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, учитываемых в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутренних и внешних организационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время — т. е. тогда, когда принятое решение уже будет реализовываться.

Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения — условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хорошее само по себе, но несвоевременное, запоздалое решение является поэтому фактически ошибочным.

Три интегральных параметра среды принятия решения, характеризуя различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. В каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый куб Говарда, дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных типов ситуаций принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Куб Говарда:

1 — степень сложности; 2 — степень динамики; 3 — степень неопределенности

Наряду с тремя рассмотренными общими параметрами среды в деятельности руководителя существует еще один очень важный и специфический параметр. Это — степень конфликтности среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто — и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических черт, главной из которых является *компромиссность*.

### 3.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения

В теории управления существует ряд способов описания так называемого стандартного, т. е. нормативного, процесса выработки управленческих решений. Все они, однако, различаясь в деталях, в целом достаточно сходны. Эта общая последовательность этапов выработки решения обозначается понятием процессуального инварианта. Он включает следующие этапы.

*Определение проблемной ситуации*, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику — выявление ситуации как таковой; определение ее «зон»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения в ней.

*Анализ содержания проблемной ситуации*, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важными при этом являются поиск и обнаружение скрытых — имплицитных параметров ситуации. Второй: определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий: формулировка основных требований к решению — его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

*Формулировка альтернатив* включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т. е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Сформулировано «золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям.<sup>1</sup>

*Оценка альтернатив* по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов, в том числе и в прогностическом плане — с учетом параметра динамичности среды.

*Выбор альтернативы* является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто — необратимый) шаг — осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является постулат максимизации: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» — т. е. ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

*Реализация принятого решения.* После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. Отличительной чертой этой деятельности является несопадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения.

<sup>1</sup> Что также отражено в известном правиле: сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

*Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.* Любое решение, и в особенности управленческое, предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Решенческое кольцо (по А. В. Карпову)

### 3.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством полиморфизма. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной.

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие организационного решения. Это — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных (так называемых вне нормативных решений). Они хотя и косвенно, но очень значимо влияют на эффективность его деятельности, на социально-психологические характеристики возглавляемой им организации.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону):

- *запрограммированные*. Запрограммированные решения имеют основные особенности:
  - ◆ они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться (в той или иной мере);
  - ◆ они, как правило, реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;
  - ◆ для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся, таким образом, лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;
  - ◆ сам процесс решения, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, разворачивается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;
  - ◆ принимаемые решения характеризуются поэтому минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения;
- *незапрограммированные*. Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком»;
- *комбинированные*.

Другая важнейшая классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой *функции* управления они осуществляются:

- 1) целевые;
- 2) прогностические;
- 3) плановые;
- 4) мотивирующие;
- 5) контрольные;
- 6) организационные;
- 7) коррекционные;
- 8) производственно-технологические решения.

Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах.

По признаку *исходной неопределенности* ситуации управленческие решения и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» — *well-defined* и «плохо определенные»). Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т. е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные*. Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются, во-первых, использованием в их подготовке нормативных процедур, а во-вторых, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких» — ненормативных процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на *психологическом критерии* и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, *основанные на суждениях*; *рациональные* решения. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше, и в частности этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры только

на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур.

Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения — по признаку их *инновационности*. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные, селективные, адапционные* и *инновационные* решения. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов. Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку *содержания* также выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные решения. Суть первых двух ясна по определению — они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу. Конструктивные же решения — те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода *экспертов, советников, консультантов, аналитиков*. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в особенности в реализации функции принятия решения. В связи с этим различают категорию экспертно-консультативных решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей.

Наиболее обобщающей типологией *форм* управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные* и *коллегиальные*. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений — *мажоритарная* (стратегия простого большинства); *стратегия консенсуса*; *стратегия «навязанного выбора»*, когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом колле-

гиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой.

По отношению ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков *хорошего решения*». Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр.

*Методы принятия решения.* Точно так же, как процесс принятия решения — это «центральный пункт» теории управления, так и методы принятия решения — это наиболее развитый, формализованный ее раздел. Все они носят нормативный, а не психологический характер. Это прежде всего такие методы и направления, как *теория игр, теория статистических решений, теория динамических решений, теория операций, линейное программирование, моделирование (имитационное, натурное, экономическое, каузальное)*. Ознакомиться с ними можно по источникам.

### **3.5. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений (внутренний — психологический план)**

Процессы принятия управленческих решений (ПУР) имеют особую значимость для управленческой деятельности. Поэтому их характеристика также наиболее важна для психологического анализа этой деятельности. Функция выработки и принятия управленческих решений является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку «главная функция менеджеров — это принятие решения». Процессы управленческих решений включены и во все иные функции управления, составляют их важнейший компонент и значимо влияют на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу.

В структуре индивидуальной деятельности руководителя они также занимают центральное место. С одной стороны, они базируются на всех иных — когнитивных, регулятивных, коммуникативных процессах, а с другой — сами являются основой для последующих управ-



ленческих действий. Поэтому они представляют собой своеобразный «мост» между ориентировкой в проблеме и действиями по ее разрешению; выступают переходом от познания ситуации к действию в ней. Принятие решения уже не просто «влияет на», а определяет эффективность управленческой деятельности.<sup>1</sup> Поэтому многие функции управления могут быть переведены на соподчиненные уровни руководства и распределены по ним, но только не окончательные решения. Они всегда остаются прерогативой высшего уровня. Главным «мерилом власти» и основным признаком централизации руководства выступает та или иная степень концентрации функций по принятию решений. Например, Г. Кунц и С. О'Доннел отмечают: «Поскольку для управления более всего характерно принятие решения, то в процессе дальнейшего развития теории управления ее осью станет проблема принятия решения, а все остальные разделы будут опираться на нее как на структурный центр». Наконец, следует иметь в виду, что именно в процессах ПУР наиболее полно и рельефно проявляются и многие иные закономерности и явления управленческой деятельности.

Ситуации решений как бы «высвечивают» их, представляют в обостренной, а иногда — обнаженной форме. Например, конфликты, имеющие место в организации, резче и отчетливее всего проявляются именно в критические моменты, связанные с принятием того или иного решения; переходят из «вялотекущей» в «острую» форму. Личностные свойства руководителя (в том числе и негативные), не проявляясь в обычных условиях, также максимально рельефно начинают обнаруживаться именно в ситуациях выбора. Поэтому знание закономерностей ПУР — это одновременно ключ и средство для понимания многих иных закономерностей практики управления.

Являясь центральными в организации управленческой деятельности, процессы ПУР максимально полно отражают ее основные психологические характеристики. Одна из главных среди них — принадлежность управленческой деятельности к своеобразному *синтетическому типу, включающему два других типа деятельности: индивидуальную и совместную*. Даже в том случае, когда управленческая деятельность реализуется в индивидуальной форме, она имеет своей целью и предметом организации других субъектов (исполнителей) и тем самым выступает как компонент более общей, т. е. совместной, деятельности.

<sup>1</sup> С этимологической точки зрения имеет место своеобразная игра слов: принятие решения имеет не только большое, но именно решающее значение для деятельности.

Эта главная особенность управленческой деятельности в полной мере относится и к специфике процессов ПУР.

Пропорция индивидуального и группового начал в управленческих решениях может быть различной, однако оба они обязательно присутствуют в этих решениях. Поэтому все особенности процессов ПУР подразделяются на четыре группы. Первую и вторую группы составляют особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них соответственно механизмов *индивидуального и группового выбора*. Третью группу составляют особенности управленческих решений, обусловленные влиянием на них *общих характеристик* управленческой деятельности. Четвертую группу составляют *обобщенные (интегральные) характеристики* процессов ПУР, формирующиеся как результат синтеза их индивидуальных, групповых и деятельностных особенностей.

### **Особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них группового выбора**

Влияние групповых факторов на процессы ПУР может быть двух основных типов: прямым и опосредованным. Первый тип характерен для управленческих решений, которые строятся в коллегиальной форме, т. е. в форме непосредственного взаимодействия руководителя и подчиненных. Второй тип свойствен процессам решения, развертывающимся в индивидуальном плане, т. е. без непосредственных контактов руководителя с подчиненными, но при обязательном учете им позиций и мнений подчиненных, групповых факторов в целом.

Групповая (коллегиальная) форма обладает в целом большими возможностями, большей «мощностью» по сравнению с индивидуальными. Поэтому она выступает «вынужденным средством» организации процессов выбора в тех ситуациях, в которых мера их сложности превышает индивидуальные возможности субъекта. Увеличение объема группы не приводит к автоматическому возрастанию ее потенциала в процессах решения. При этом возникают два основных, «разнонаправленных» феномена.

1. При *положительном* в целом влиянии групповых факторов имеет место феномен «*групповой синергии*», когда эффективность деятельности группы является более высокой, чем простая сумма возможностей ее членов. В процессах совместных решений данный феномен обозначается как *эффект «когнитивной супераддитивности»*.

2. При отрицательном влиянии групповых факторов результативность совместной деятельности является меньшей, чем суммарный результат всех индивидуальных деятельностей. Это также находит проявление в процессах решения — в эффекте «когнитивной инфрааддитивности».

Характерным для коллегиально вырабатываемых управленческих решений является либо *несовпадение*, либо даже *противоположность* индивидуально вырабатываемых его участниками вариантов решения с общими целями всей группы. Субъект может ошибаться, принимая решения, однако он всегда заинтересован в том, чтобы решение приближало общую цель деятельности. В условиях же группы ее цели и цели различных субъектов могут не только не совпадать, но и быть противоположными. В силу этого возникает своеобразный феномен *расхождения индивидуальных решений с целями совместной деятельности*. Его преодоление представляет одну из основных трудностей и ключевое противоречие процесса коллегиальных управленческих решений. Эта особенность проявляется и в иных многообразных феноменах совместных решений. Среди них наиболее значимы следующие: *несовпадение и (или) антагонистичность индивидуальных критериев выбора в группе; явление аксиологического (ценностного) диссонанса, состоящее в несовпадении индивидуальных норм и установок как регуляторов процессов принятия решения; несовместимость индивидуальных альтернатив и предпочтений*. Все это порождает основную проблему теории группового выбора — проблему агрегации (согласования) индивидуальных предпочтений.

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является и то, что важнейший их компонент — *информационная основа* — принимает как бы *распределенную форму* — она разнесена по отдельным «решателям». Тем самым блокируется действие одного из основных принципов реализации индивидуального выбора — *принципа прямого доступа субъекта выбора к его информационной основе*. Он возможен лишь в *опосредованной* форме — *через коммуникации* членов группы, вырабатывающей решения. Механизм вербализации как средство обмена индивидуальной информацией является, следовательно, одной из важнейших особенностей совместных решений.

С ним связан еще один аспект коллегиальных управленческих решений. Он обозначается как условие *обязательной рационализации индивидуальных аргументов* (вообще — позиций, высказываний). В индивидуальных решениях далеко не всегда рационализированная, вербализованная ин-

формация является для субъекта более важной, чем информация, эмоционально окрашенная, но невербализованная или неосознаваемая. В групповых решениях дело обстоит иначе. *Информация, предназначенная для групповой дискуссии, должна быть обязательно рационализирована (т. е. аргументирована)* — с тем, чтобы иметь большее влияние на окончательное решение.

Новой является и такая черта коллегиальных управленческих решений, как механизм *ролевой дифференциации*. Он состоит в том, что различные члены коллегиального управленческого решения могут принимать на себя разные роли в его выработке, что проявляется в различиях формы, характера и меры их участия в решении. Механизм ролевой дифференциации сопровождается явлением ситуативного лидерства в выработке решения. Он состоит в том, что на разных стадиях решения роль лидера могут принимать на себя различные члены группы; чаще всего те, чей тип наиболее соответствует характеру того или иного этапа. Скажем, в начале решения при большой степени неясности ситуации роль лидера может брать на себя «эрудит»; затем приходит черед «критика» и т. д.

В коллегиальных управленческих решениях далее имеет место феномен *распределения ответственности*. В своей максимальной выраженности эта характеристика может приводить к своеобразной инверсии атрибута ответственности за решения и порождать в итоге не менее хорошо известное явление «коллективной безответственности».

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является наличие двух основных принципов его итогового принятия. Первый: группа принимает в качестве итогового какое-либо из индивидуально предложенных решений — чаще всего то, которое было сформулировано ее лидером (руководителем). Второй: в качестве итогового принимается решение, которое не было исходно предложено ни одним из членов группы и, более того, то, с которым полностью не согласен ни один из них. Здесь итоговое решение выступает продуктом компромисса.

### **Обобщенные (интегральные) характеристики процессов ПУР**

Все рассмотренные категории особенностей процессов ПУР (деятельностные, индивидуальные и групповые) тесно взаимосвязаны между собой. В управленческой деятельности они представлены слитно, а их синтез приводит к возникновению еще одной категории закономерностей управленческих решений — *интегральных обобщающих* их харак-

терстик. Ключевую роль при этом играет наиболее важный атрибут управленческой деятельности — механизм иерархии в целом и иерархической организации выработки решений в частности.

*Свойство реализуемости ПУР.* Механизм иерархизации приводит к возникновению новых особенностей процессов принятия решения. Так, важнейшим свойством любого решения является его реализуемость (иногда даже более важным, чем его качество). Это — возможность организации конкретных исполнительских действий на его основе. Реализуемость решений обеспечивается посредством использования психологических механизмов:

- не через *согласование* индивидуальных предпочтений, а через их *подчинение* варианту руководителя;
- через систему *властных* отношений в организации. В результате этого возникают феномены принуждения, подавления, игнорирования индивидуальных мнений, контроля, оценочных отношений, санкционирования, запрета и др.;
- посредством функции *убеждения в обоснованности и перспективности решения*, доведения решения до исполнителей, конкретизации решения и распределения ролей по его реализации, контроля за исполнением решения, коррекции решения — вплоть до инициации нового решения в случае неэффективности первоначально принятого;
- через возложение и распределение *ответственности*. Хотя решения вырабатываются коллегиально, все же конечная ответственность за них возлагается персонально на руководителя, т. е. имеет *персоналифицированный* характер;
- через этап *исполнения* в процессе реализации требований, задач, приказов, предписаний со стороны организационных структур более общего плана.

### 3.6. Процессуальная организация принятия управленческих решений

Все многообразие основных видов и типов управленческих решений находится внутри диапазона, образованного их «полюсами». На первом располагаются решения, имеющие максимально выраженную индивидуальную форму реализации и осуществляющиеся руководителем без непосредственного взаимодействия с другими членами организации. Другой образован решениями, носящими явно выраженный коллеги-

альный характер и осуществляемыми по типу групповых, но при сохранении параметра иерархичности.

В реальности, однако, подавляющее большинство управленческих решений являются комбинированными и включают в себя компоненты как индивидуального, так и коллегиального выбора. Поэтому процессуальная организация управленческих решений является в общем случае комбинированной, производной от основных этапов как индивидуального, так и группового выбора. В связи с этим общая процессуальная характеристика управленческих решений включает два основных типа: последовательное описание основных этапов индивидуального выбора и описание основных этапов группового, т. е. коллегиального, выбора.

Содержание и последовательность главных этапов индивидуального выбора в своих основных чертах воспроизводит нормативную структуру этого процесса. Вместе с тем между реально психологической и нормативно предписываемой процессуальной организацией существуют и определенные различия.

В обобщающем виде процессуальная организация индивидуального выбора включает следующие основные этапы:

- фиксация и осознание проблемы;
- формулировка субъективного представления о задаче принятия решения;
- формирование исходного множества альтернатив. На данном этапе субъект формулирует различные варианты выхода из ситуации;
- формулировка критерия (критериев) элиминации исходного множества альтернатив. Важной психологической особенностью является то, что выбор обычно осуществляется не на основе исходного множества альтернатив. Предварительно происходит своеобразный «отсев» наименее привлекательных и значимых, по мнению субъекта, альтернативных вариантов;
- элиминация альтернатив исходного множества. Включает сопоставление предварительно сформулированных альтернатив со сформулированным критерием элиминации. В результате этого исходное множество альтернатив резко сокращается, что упрощает их последующий анализ и окончательный выбор;
- оценка полезности исходов альтернатив. Данный этап обозначается еще и как этап максимизации альтернатив, поскольку его основной целью является определение именно той альтернативы, которая обладает максимальной субъективной полезностью;

- выбор максимизированной альтернативы. Это — ключевой этап всего процесса, так как на нем осуществляется собственно выбор одной из множества альтернатив, принимается решение о конкретном направлении действий по выходу из ситуации;
- оценка результатов реализации решения. Связана с определением того, достигнута цель решения на основе выбранной альтернативы или нет;
- коррекция решения. Наиболее типичным является вариант оценки, показывающий, что результат частично достигнут, а частично — нет. Более целесообразна коррекция — уточнение и своеобразная «доводка» решения до требуемых параметров.

Рассмотренные этапы образуют в своей совокупности полный цикл принятия решения. В тех случаях, когда процесс принятия решения осуществляется в групповой форме, большинство из рассмотренных этапов сохраняется, хотя и частично видоизменяется.

Вместе с тем коллегиальные решения обогащаются новыми психологическими особенностями и этапами.

Начало разворачивания коллегиального управленческого решения требует *определения системы исходных данных* — «отправных точек» всего последующего процесса: выбора цели, оценки ресурсов, оценки неопределенности ситуации (ее зоны, вида), формирования групповых представлений о каждом ее члене. Осознание группой неопределенности — критический стимул для разворачивания процесса решения. Однако не менее важным условием эффективности данного процесса является максимально возможное сужение зоны неопределенности, достижение членами группы согласия о границах этой зоны, а также о характере самой неопределенности и сути задачи по ее устранению.

Второй специфический этап выработки коллегиального управленческого решения обусловлен уже отмечавшейся относительной свободой руководителя при *формировании «субъективного базиса» решений*, т. е. определения состава группы, подключаемой к решению. Это одна из важнейших функций руководителя, во многом определяющая эффективность итогового решения. Причем специфика управленческой деятельности такова, что она в принципе открывает возможности не только для подбора «решателей», но и для создания специальных организационных подструктур в целях выработки решений. К участию в них могут привлекаться соответствующие специалисты — различного рода эксперты, аналитики, советники, консультанты.

Третий этап процесса коллегиального решения предполагает *формирование информационной основы решения*. Она обозначается понятием «общего фонда информации». Одним из основных принципов формирования информационной основы является многоступенчатость, «спиралевидное» обогащение изначально бедного и аморфного информационного фонда. Эта закономерность обозначается как принцип итеративности выработки решения.

Четвертый, основной, этап процесса коллегиальных решений (и одновременно — условие его реализации) характеризуется тем, что на нем группа вырабатывает своего рода *метарешение* относительно выбора стратегии дальнейшей организации решения. Здесь решается вопрос не о том, какая альтернатива должна быть принята, а о том, как будет вестись сам поиск вариантов и их выбор.

Пятый этап коллегиального решения связан с определением членами группы *представлений об индивидуальных целях*, предпочтениях, возможностях и качествах других членов группы. Формирование таких представлений может осуществляться несколькими различными способами: непосредственно через прямое (как вербальное, так и невербальное) межличностное общение; опосредованно — через косвенные информационные источники; через понимание намеренно демонстративных (часто — дезинформирующих) высказываний членов группы относительно своих позиций, целей и др.

Шестой этап предполагает интенсивное развертывание процессов групповой дифференции. Определяются (чаще в стихийной форме) роли отдельных членов в выработке решения и решается один из центральных вопросов — вопрос о ситуативном лидере, корректируется иерархическая структура группы. Далеко не всегда этим лидером является формальный руководитель группы. Наоборот, довольно типичной формой поведения руководителя является ситуативное делегирование лидерства в выработке решения другим членам группы. После выявления лидера, как правило, складываются три основные подгруппы: «поддерживающая лидера», «оппозиционная» и «нейтральная».

Седьмой этап предполагает выработку группой еще одного метарешения. Его содержанием выступает выбор критерия, который будет положен затем в основу согласования индивидуальных предпочтений, он связан с поиском и установлением компромисса общегрупповых и индивидуальных интересов.<sup>1</sup> Для удовлетворения хотя бы части ин-

<sup>1</sup> Существует ряд критериев согласования, основными из которых выступают критерии Нэш- и Парето-оптимальности. Первый из них отдает приоритет индивидуальным предпочтениям, а второй — общегрупповым.



дивидуальных интересов каждый индивид вынужден идти на уступки, в силу чего данный этап приобретает компромиссный характер.

Восьмой этап связан непосредственно с самим актом выбора конкретного альтернативного варианта. Такой выбор может осуществляться несколькими основными способами. Во-первых, на основе правила «простого большинства» — в форме мажоритарной стратегии. Во-вторых, на основе выработки и последующего принятия компромиссного решения, т. е. на основе достижения групповой согласованности (в основе которой лежит стратегия консенсуса). В-третьих, за счет принятия того варианта, который предлагает или навязывает формальный лидер (руководитель). В-четвертых, если нет возможности прийти к согласованному решению, группа может при определенных условиях переформулировать исходную задачу и направить свои усилия к тому, чтобы уйти от самой необходимости принятия решения. Частными проявлениями этого способа выступают, например, запрос рекомендуемого решения от вышестоящего руководства или пассивное ожидание «саморазрешения» проблемы.

Необходимо также выделить в качестве самостоятельного этапа, связанного с организацией исполнения выработанного и принятого решения. Это требует специальных достаточно сложных процедур. Они обязательно включают контроль за реализацией решения. Ему сопутствуют и иные также значимые действия, например санкционирующие, дисциплинарные, поощрительные и др.

Заключительная стадия процесса коллегиальных решений связана с реализацией коррекции и, более того, с компенсацией неудачных и (или) неправильных решений. Большинство профессиональных, в том числе и управленческих, решений отнюдь не носят необратимого характера, а обладают свойством деятельности обратимости. В частности, это проявляется в том, что при паритетности двух или более альтернатив группа всегда будет принимать ту, которая допускает большие возможности компенсации решения, если оно окажется неудачным.

Помимо указанных этапов, выступающих одновременно и условиями эффективной реализации процессов коллегиальных управленческих решений, существует еще одно немаловажное условие их реализации. Это — положение о целесообразности динамической смены лидера на различных фазах процесса принятия решения. Так, на начальной фазе решения роль ситуативного лидера должна быть предоставлена тому, кому легче завязать дискуссию, начать обсуждение. Фаза формирования информационной основы решения требует уже иных личностных качеств — не столько инициативности и экспрес-

сивности, сколько компетентности, креативности, эрудированности. Это должно привести к смене лидера. Если процесс обсуждения начинает заходить в тупик и требуется генерация принципиально новых подходов, необходима еще одна смена лидера: им должен стать тот член группы, который способен сформулировать нестандартную, оригинальную точку зрения на рассматриваемую проблему. Наконец, на заключительной фазе — фазе выбора окончательного варианта — лидер должен снова смениться, и им в идеале должен стать индивид с наиболее развитыми волевыми качествами.

## Глава 4

# Общая концепция менеджмента организации

---

### Основные понятия

**Концепция** (от лат. *conception* — понимание) — определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; набор принципов различных видов деятельности.

### 4.1. Организация, менеджмент организации

Отправной точкой для всего дальнейшего изложения материала и, главное, — для первоначального смыслового определения менеджмента является рассмотрение категории «организация». Она имеет как минимум три значения. Первое определение известно из теории систем.

*Организация* — свойство систем обнаруживать взаимозависимое поведение частей в рамках целого, направленное на достижение стоящих перед системой целей.

*Организация* может также рассматриваться как действие, направленное на создание чего-либо, достижение какой-либо цели.

*Организация* — это также группа людей, объединивших свои ресурсы и усилия для достижения их общих целей.

В третьем случае организации рассматриваются как социальные системы. Остановимся подробнее на их рассмотрении. Такие организации в зависимости от целей своего функционирования могут быть общественными, политическими, спортивными, культурными и т. д. Отдельный тип организаций — предпринимательские, или бизнес-организации, преследуют цель — заработать деньги.

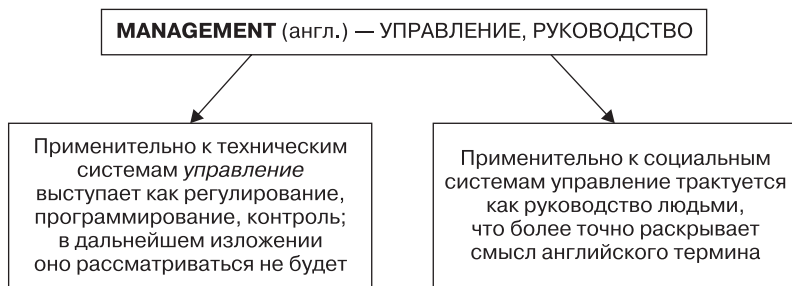
Далее под *бизнес-организацией* будем понимать предприятия, товарищества, акционерные общества, фирмы, корпорации независимо от их формы собственности.

Предпринимательская, или бизнес-организация, — это совокупность людей, обладающих необходимыми ресурсами и интегрированных в еди-

ную социальную систему, преследующих общую цель и предпринимающих скоординированные действия для ее достижения. Предметом дальнейшего рассмотрения являются только бизнес-организации.

В любой организации, состоящей из людей, занятых совместной деятельностью, всегда возникает необходимость выполнения функций *планирования* совместных работ, *организации* и *координации* исполнителей, их *мотивации*, *контроля* выполнения работ, представляющих суть **менеджмента организации**. Необходимость выполнения в целенаправленной социальной организации функций менеджмента — это *объективная необходимость*, не зависящая от воли или желания людей. Она существует и развивается при любом социально-экономическом строе, осуществляющем какие-либо общественные работы.

Повсеместно используемый для обозначения управления организациями англоязычный термин «*management*» в отечественной практике переводится и как «руководство», и как «управление». В русском языке эти слова обычно используются как синонимы. Однако это требует уточнения. Термин «руководство» используется только тогда, когда и субъект, и объект управления включают человека (директор руководит коллективом), т. е. когда речь идет об управлении *социальными системами*. Термин «управление» применяется всегда по отношению к *техническим системам*, а также в тех случаях, когда субъект — человек, а объект управления не включает человека (водитель управляет машиной). В то же время допустимо говорить об управлении (в широком смысле) и социальными системами тоже.



**Менеджмент организации** — система принципов и методов руководства деятельностью людей в организациях, которая позволяет достигать стоящие перед ними цели наиболее рациональным и гуманным способом.

В этом понимании менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Добиваться поставленных целей можно разными путями. Не все пути приемлемы для менеджера. Руководить людьми — *значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять их делать то, что ты (менеджер) считаешь правильным*. Поэтому чем больше сотрудников имеют возможность участвовать в выборе и постановке цели, тем меньше менеджеру потребуются усилия для их побуждения к выполнению этой цели в последующем. Хороший руководитель должен добиваться, чтобы *его подчиненные считали поставленные цели своими*.

Из всего сказанного следует первостепенная важность для менеджмента процедуры *целеполагания*. Категория цели содержится во всех определениях и организации, и менеджмента.

«Кто не знает, куда идет, очень удивляется, попав не туда». Марк Твен

**Цель** — *идеальное, мысленное предвосхищение человеком результата своей деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность* (Словарь Кирилла и Мефодия).

До недавних пор получение прибыли было главной целью и главным критерием успешности работы предприятия в рыночной экономике. И если для спекулятивного капитала, который был наиболее характерен для России в последние десятилетия, прибыль и поныне служит главной целью, то для промышленного капитала, сконцентрированного в крупных предприятиях, фирмах, корпорациях стран с развитой рыночной экономикой, на первое место сегодня выходят:

- удержание своей доли рынка, завоевание новых рынков;
- рационализация производства, поддержание на высочайшем научно-техническом уровне методов производства/производственных фондов;
- повышение квалификации персонала, подбор новых перспективных работников и закрепление уже работающих путем наиболее полного удовлетворения их профессиональных и социальных запросов;
- обеспечение конкурентоспособности конечной продукции, а значит — минимума издержек и в то же время способности формировать определенную экономию и потребителям этой продукции.

Отсюда — явно наблюдающееся в последнее время перемещение центра тяжести макроэкономической стратегии крупных предприятий с прибыли на *капиталообразование в долгосрочном плане*.

Вторая тенденция целеполагания — усиление *социальной, общечеловеческой* составляющей стратегии, что проявляется в постановке таких целей производства, как:

- лучшее использование ограниченных, наиболее ценных природных ресурсов;
- внедрение экологически чистых, безотходных технологий;
- равномерное развитие регионов, особое внимание экономически отсталым регионам;
- создание благоприятных условий труда и социального развития трудовых коллективов;
- обеспечение условий для раскрытия всех способностей каждого работника.

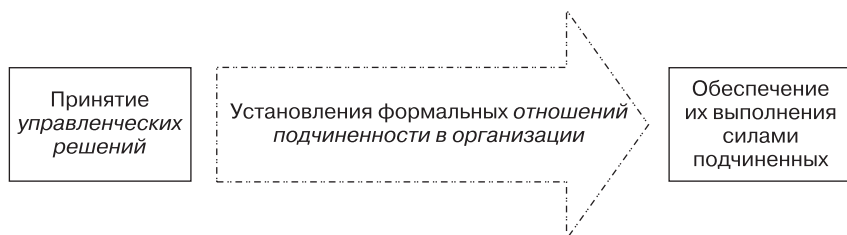
Социальная направленность руководства хорошо видна и еще в одном определении менеджмента.

**Менеджмент** — это всегда руководство коллективами исполнителей и руководство исполнителями в коллективах.

**Менеджмент** — это также область человеческого знания, помогающего осуществлять функцию руководства организациями.

В то же время **менеджмент** — это *персонафицированная совокупность руководителей, осуществляющих свои функции в организации*.

С точки зрения *структуры решаемых менеджментом организации задач* следует выделять две ведущие:



Следует учитывать, что успешное руководство организацией невозможно без установления формальных *отношений подчиненности* в ней, т. е. без построения структурированной *системы управления организацией*.

## 4.2. Оперирующие системы в организации, операционный менеджмент

Ядром любой бизнес-организации, обеспечивающим достижение стоящих перед ней целей, является оперирующая система.

**Оперирующие системы** бизнес-организации имеют дело с целенаправленным преобразованием поступающих на вход физических *ресурсов*, таких как сырье, материалы, комплектующие изделия (в целом — предметы труда), с использованием зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств и т. д. (в целом — средств производства) и живого труда людей, имеющих определенные знания, умения и опыт, в готовые изделия и оказываемые услуги — на выходе (рис. 4.1).

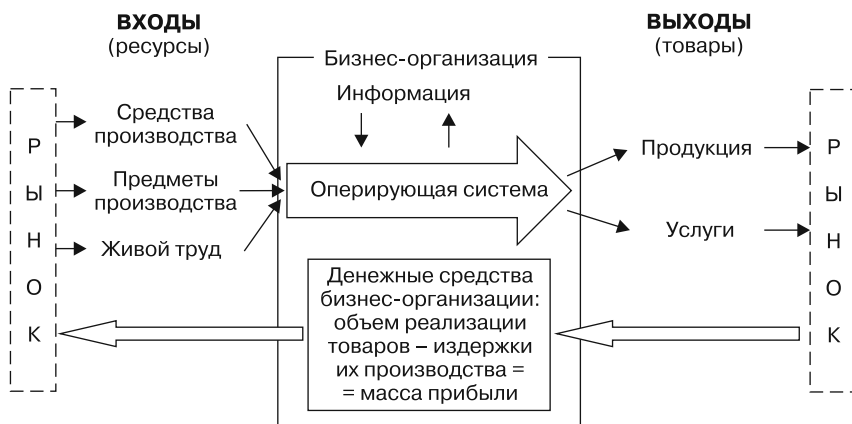


Рис. 4.1. Общая схема оперирующей системы бизнес-организации

**Оперирующая система** — это форма соединения ресурсов бизнес-организации для выпуска продукции и оказания услуг, удовлетворяющих какие-либо потребности общества.

Реализация на рынке востребованных обществом продукции и услуг как товаров должна позволять бизнес-организации продвигаться к достижению *целей ее создания*, т. е. зарабатывать больше денег, а оперирующая система должна рассматриваться при этом как *средство достижения этих целей*. Цель самой оперирующей системы — производство продукции и оказание услуг, характеризующихся количеством, качеством, разнообразием, сервисом, сроками и условиями поставки на рынок.

В этом контексте с точки зрения решаемых бизнес-организацией задач **операционный менеджмент** — это система принципов и методов создания и обеспечения функционирования оперирующих систем.

В организации могут одновременно функционировать несколько оперирующих систем, причем существенно отличающихся друг от друга. Среди них можно выделить главную и обеспечивающие. Так, авиакомпания кроме, что очевидно, главного процесса — перевозки пассажиров и грузов должна осуществлять и соответственно организовывать обеспечивающие оперирующие системы: технического обслуживания летательных аппаратов, маркетинга и реализации билетов, питания пассажиров в полете, обеспечения их безопасности и др. Видно, что состав оперирующих систем бизнес-организации определяется перечнем выполняемых ею функций, а значит, и целей, которые перед ней стоят, или со *стратегической миссией* организации.

**Качество операционного менеджмента** оценивается эффективностью работы оперирующей системы, а эффективность, в свою очередь, — *издержками производства товаров, востребованных рынком*. Востребованность (конкурентоспособность) товаров определяет объем их реализации в стоимостном выражении и зависит от таких характеристик, как качество, разнообразие, своевременность появления на рынке, послепродажный сервис, форма поставки и др.

Снижение производственных издержек и рост объемов реализации позволяют бизнес-организации увеличивать массу получаемой прибыли. В этом со всей очевидностью прослеживается связь между менеджментом бизнес-организации и экономическими результатами (т. е. степенью достижения целей) ее работы.

Движение денежных средств замыкает общий *цикл оборота средств* бизнес-организации, показанный на рис. 4.1, в котором главную роль играет все же оперирующая система.

### 4.3. Виды менеджмента организации

Основным *признаком классификации* оперирующих систем является различие результатов их функционирования. Так, они подразделяются:

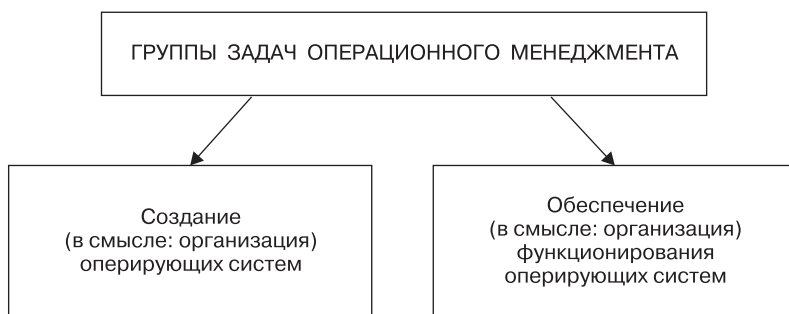
- на производственные, результатом функционирования которых являются готовые изделия или продукция;
- на сервисные, результатом для которых является оказание услуг, т. е. удовлетворение каких-то потребностей без предоставления покупателю материального товара.



Такое разделение оперирующих систем приводит к соответствующему разделению операционного менеджмента на *производственный менеджмент* и операционный — в узком смысле этого слова, т. е. менеджмент в сфере банковской деятельности, туризма, шоу-бизнеса, транспорта, оказания платных медицинских или образовательных услуг и т. п.

Таким образом, **управление производством**, или **производственный менеджмент**, призван обеспечить наиболее рациональные формы создания и функционирования производственных систем, организации и осуществления производственного процесса на предприятии промышленности.

С учетом приведенных выше определений можно выделить две принципиально различные группы задач производственного/операционного менеджмента, отвечающие на вопрос «**ЧТО** делает менеджмент?»:



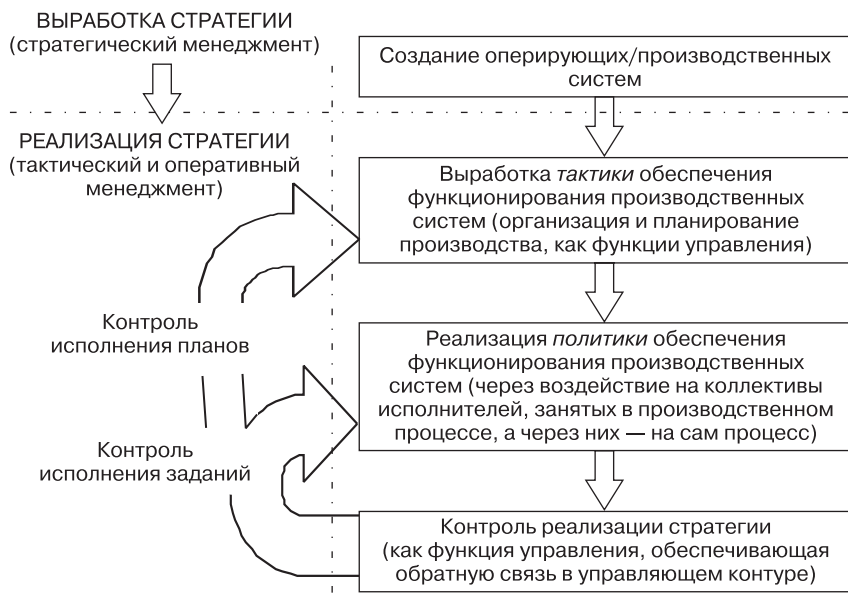
Принципиальные различия между ними состоят в следующем:

- решения, направленные на создание систем, представляют собой выбор направлений развития, обеспечивающих прирост конкурентного преимущества бизнес-организации, и дают обычно достаточно *отдаленные во времени результаты*, в то время как решения по обеспечению функционирования систем требуют немедленных действий, а их результаты *проявляются быстро*;
- принятие решений по созданию систем базируется на анализе *внешней* по отношению к бизнес-организации *среды*, тогда как решения по обеспечению их функционирования в большей степени опираются на учет *внутренних факторов*;
- ответственность за принятие решений по созданию систем несут руководители высшего уровня, а по функционированию систем — руководители среднего и нижнего уровней;

- для решения обеих групп задач используются разные методы.

Все это позволяет говорить о разделении задач производственного/ операционного менеджмента соответственно на *стратегические* и *тактические* (рис. 4.2).

Решение и тех и других задач в конечном счете поддерживает выполнение бизнес-организацией своей *миссии* (основного предназначения). Разработка и внедрение стратегии — это основные управленческие функции, две части одного непрерывного управленческого процесса. Причем *разработка стратегии* предполагает выбор долгосрочных направлений развития организации и эффективных стратегических действий на последующий длительный срок. С *реализацией же стратегии* связаны такие понятия, как *тактика*, *политика*, *процедура* и *правило*. В этом ряду главное место принадлежит тактике. Тактика — это «набор конкретных краткосрочных стратегий».



**Рис. 4.2.** Задачи/функции выработки и реализации стратегии стратегическим и тактическим менеджментом организации

Мы не будем подробно рассматривать здесь методы стратегического менеджмента. Они являются предметом другой дисциплины. Подво-

дя итоги, дадим определение производственного менеджмента, решающего тактические задачи. Это следует сделать, опираясь на рис. 4.1.

**Производственный менеджмент** — это система принципов и методов соединения во времени и пространстве всех элементов производственного процесса (всех ресурсов предприятия), направленных на достижение целей предприятия самым рациональным и гуманным способом.

Следует обратить внимание еще на один вопрос: *отличается ли концептуально производственный/операционный менеджмент от менеджмента вообще?* Да, отличается. Менеджмент рассматривает методы воздействия на исполнителей, а через них — на операционную деятельность организации, в то время как производственный/операционный менеджмент «работает» со всеми ресурсами организации, где труд человека — лишь один из них. Исходя из этого коренным образом меняются и методы, используемые производственным/операционным менеджментом в сравнении с общим менеджментом. В первом случае преобладают количественные алгоритмические методы, во втором — социально-психологические, определяющие мотивацию работников. В то же время нельзя забывать, что эти подходы и методы неразрывно связаны друг с другом, так как человек одновременно является и «винтиком» сложного производственного механизма, и его главной движущей силой, наделенной индивидуальным и коллективным разумом.

#### 4.4. Внешние и внутренние факторы менеджмента организации

Следует отметить еще один принцип дифференциации менеджмента, вытекающий из различия подходов к решению его задач и тесно связанный с разделением их на стратегические и тактические, а именно разделение менеджмента на «внешний» и «внутренний».

Задачей «внешнего» менеджмента является выработка решений с учетом *внешних* связей/факторов и соответствующих им целей, когда бизнес-организация рассматривается как элемент макросистем: макроэкономической системы, внешней социо-этнической, общественно-политической, а также находится под влиянием научно-технического прогресса (рис. 4.3). Другая часть задач направлена на решение *внутренних* проблем бизнес-организации. Как правило, это цели лучшего использования ее ресурсов. Инструментом достижения этих целей является «внутренний» менеджмент, а рассматриваются при этом внутриорганизационные факторы.

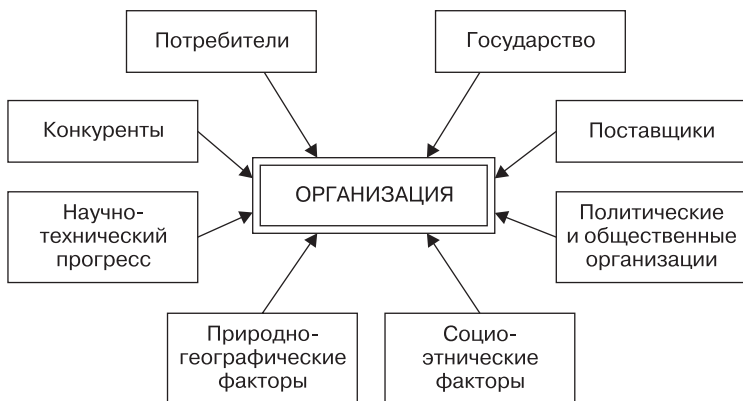


Рис. 4.3. Внешние факторы менеджмента бизнес-организации

Выработка стратегии управления — задача, ориентированная в основном на изучение **внешних факторов** бизнеса, в то время как реализация стратегии, или тактика управления, ориентирована в основном на **внутреннюю операционную среду**, связанную с руководством людьми и хозяйственными процессами. Рассмотрим последовательно внешние и внутренние факторы менеджмента.

**Потребители** (клиенты, заказчики) являются группой, ключевой для любой организации, поскольку удовлетворение именно их потребностей является миссией организации и именно за их счет она функционирует и развивается.

Влияние **поставщиков** выражается преимущественно в том, что они предоставляют организации ресурсы, необходимые для достижения ее целей. Очевидно, что цена и качество ресурсов оказывают сильное влияние на деятельность организации.

**Конкуренция** поставляют потребителям практически те же услуги или товары. К тому же в ряде случаев они приобретают материалы и оборудование у тех же поставщиков, а также привлекают рабочую силу со сходными характеристиками. Таким образом, ограничивая свободу организации, конкуренция оказывает опосредованное влияние на ее цели, структуру и методы управления.

**Научно-технический прогресс** превратился в одну из главных движущих сил развития человечества. С одной стороны, современные технологии предоставляют организациям колоссальные потенциальные возможности для развития, радикальным образом изменяющие их це-

ли, структуру, системы управления. С другой — технологические достижения доступны другим и создают основу для небывалого уровня конкуренции во всех сферах деятельности.

Роль **государства** выражается в том, что от него исходят законы и иные нормативные акты, в рамках которых должны действовать организации. Кроме того, государство через свои властные институты осуществляет контроль соблюдения указанных законов и нормативных актов и тем самым влияет на все аспекты деятельности организации. Другими словами, государство создает нормативно-правовую среду для функционирования бизнеса.

Перечень **партий, общественных объединений и групп** довольно широк, а направленность крайне разнообразна (политические, экологические, профсоюзные, женские и т. д.). Однако общественные объединения и группы становятся сегодня постоянным фактором социальной и экономической жизни современного общества и не учитывать их влияния на организации невозможно. Законом запрещена деятельность политических организаций и партий непосредственно на предприятиях и в фирмах, однако следует учитывать, что работники вовлекаются в партийную жизнь и подвергаются политической агитации, находясь вне стен своих организаций. Затем они привносят туда свои политические убеждения и амбиции.

Кроме того, партии и общественные организации могут влиять на бизнес через средства массовой информации, путем проведения массовых акций, пикетирований, поддержки забастовок работников и т. д.

Похожие слова можно сказать и относительно **социо-этнической среды**, в которой действует организация. Она включает в себя общественную мораль, культуру, традиции и верования людей на территории (в регионе, стране), где работает организация. Ее влияние на организацию опосредованное — через людей, которые приходят на работу и привносят в организацию эти факторы.

**Природно-географические факторы** оказывают наибольшее влияние на предприятия сельского хозяйства, добывающей промышленности, транспорта.

Для анализа ключевых элементов **внутренней среды** удобно представить предприятие как совокупность пяти важнейших подсистем (рис. 4.4).

Первые три подсистемы определяют ресурсы предприятия; четвертая — «охватывает», организует ресурсные подсистемы. Отсюда следует ее смысл как подсистемы производственного менеджмента.

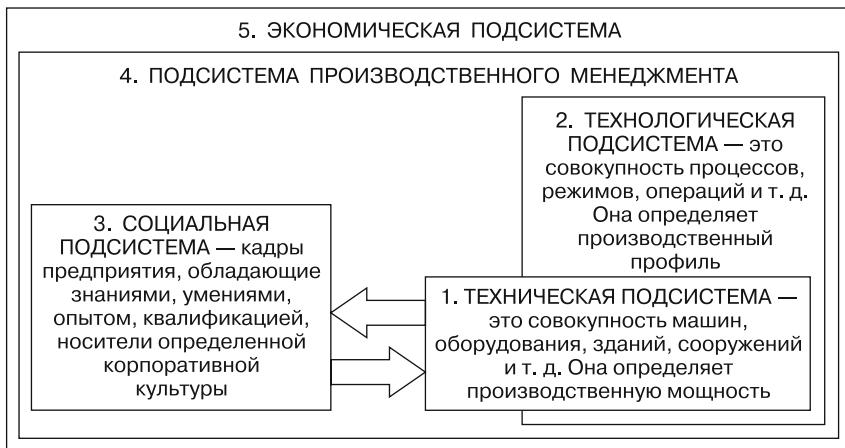


Рис. 4.4. Внутренняя среда бизнес-организации (предприятия)

Пятая подсистема определяет цели системы в целом (бизнес-организации), использующиеся критерии достижения этих целей, показатели степени их достижения и обеспечивает внешние связи предприятия. Так как цели и внешние связи предприятия имеют преимущественно экономический смысл, это еще раз подтверждает экономическое содержание пятой подсистемы.

Таким образом, для *внешнего наблюдателя* предприятие предстает как **большая социально-экономическая система**. *Большая* — так как отличается большим числом и разнообразием элементов и связей, многоуровневостью и существенными различиями между свойствами отдельных элементов и системы в целом, несводимостью к одной какой-либо структуре, невозможностью оценки его одним критерием. *Социальная* — так как представляет собой группу людей, преследующих общие цели. *Экономическая* — так как решает экономические задачи и действует в макроэкономической (внешней) среде.

## 4.5. Основы системного подхода в управлении

В предыдущем разделе уже был сделан вывод о том, что предприятие является большой социально-экономической системой. При этом, однако, не было введено само понятие системы. Сложность, комплексность и всеобщий характер управления делают возможным его анализ только с позиций системного подхода. Он основан на представлении

изучаемых объектов и явлений в виде систем с присущими им свойствами.

Система — это философская категория. Поэтому существует большое число ее определений. Самое простое и краткое из них звучит так.

**Система** — это организованное сложное целое, или совокупность элементов, образующих единое целое.

Рассмотрим основные системные законы (свойства систем).

1. **Организованность** — это свойство систем проявлять взаимозависимое поведение частей в рамках целого для достижения стоящих перед системой целей.

*Структура* — неперенный атрибут всякой организованной системы.

*Структура* — это качественно определенный, относительно устойчивый порядок внутренних взаимосвязей элементов системы или это совокупность элементов и связей между ними.

Именно структуру системы видит внешний наблюдатель, изучающий ее. Поэтому определения структуры и системы так близки между собой.

2. **Целостность** — означает появление в системе новых свойств, не присущих любому отдельно взятому ее элементу, т. е. системных свойств. С другой стороны, это означает, что любой элемент системы может обладать свойствами, не присущими системе в целом.

Это указывает на объективную противоречивость систем: при сколь угодно высоком уровне организации системы отдельные ее элементы имеют свои характерные особенности, цели и тактики поведения.

Появление новых системных свойств имеет еще одно название — синергизм, или синергия.

3. **Иерархия** — это многоуровневость систем. Она позволяет рассматривать при необходимости любой элемент системы как систему же, но более низкого уровня.

Иерархичность систем обусловлена иерархичностью целей. У системы есть цель. Иерархичность — это различие между целями системы и целями ее элементов (подсистем), которые являются для нее подцелями.

4. **Гомеостаз** — это свойство систем сохранять в процессе взаимодействия с внешней средой значения своих основных характеристик в допустимых пределах. Основными (существенными) называются характеристики, нарушение которых ведет к деструкции системы. Важно, что при различных состояниях внешней среды существенные характеристики остаются стабильными, обеспечивая равновесие системы со средой.

Для установления равновесия системы с внешней средой применяются регулирование и саморегулирование или адаптация.

*Регулирование* предполагает воздействие на систему извне. Оно присуще техническим или *закрытым* системам.

*Саморегулирование* предполагает формирование новых целей внутри системы, т. е. действие ее *собственной системы управления*. Оно присуще только *открытым социальным системам*, где обязательно присутствует **разум**. Открытая система находится в постоянном активном взаимодействии с внешней средой.

**Управляемость систем.** Любая система содержит элементы (подсистемы) управления, которые контролируют соответствие между результатом действия системы и поставленной целью. Фактически орган управления системы постоянно сравнивает внешние условия и результат действия с установкой. Если заданная цель выполняется, орган управления системы не предпринимает никаких действий. Если есть несоответствие между заданной целью и результатом действия системы, то орган управления воздействует на элементы исполнения таким образом, чтобы это несоответствие исчезло. Система в таких случаях действует.

Решения органа управления зависят от наличия и величины несоответствия (рассогласованности) результата действия системы и ее цели. Установку (задание цели для данной системы) всегда задает верхняя (старшая) в иерархии система. Она может меняться, в зависимости от «интересов» этой старшей системы. Таким образом, система управляется путем ввода извне в ее орган управления цели либо формирования этой цели внутри системы разумом, а сам орган управления управляет системой путем включения или выключения функций элементов исполнения.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию целиком в единстве составляющих ее частей и в неразрывной связи с меняющимся внешним миром. С точки зрения системного подхода руководство представляет собой процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в систему для достижения поставленных целей. Управляя трудовыми и материальными ресурсами, руководитель обеспечивает производство продукции/оказание услуг и в то же время координирует и интегрирует деятельность своих подчиненных. Воздействуя на своих подчиненных, занятых в производственном процессе, он тем самым через них воздействует на материальные ресурсы, вовлеченные в производство.



Системный подход оказывает влияние на управление только через сознание руководителей. Важны для эффективного управления понимание руководителями того, что промышленная организация является *открытой системой*, активно взаимодействующей с внешней средой, восприятие ими принципов обратной связи, других системных свойств организации. Руководитель также обязан понимать важность взаимосвязей между различными задачами управления, опасность изолированных решений.

## 4.6. Управление как информационный процесс: общесистемный аспект

Управление пронизывает все сферы жизни природы и человеческого общества. Управление осуществляется:

- в технических системах (управление машинами, оборудованием);
- в биологических системах (управление стадами животных);
- в социальных системах (руководство людьми, или менеджмент).

Анализ процессов управления во всех этих областях показывает, что им присущи общие закономерности. Наука о наиболее общих законах управления в технике, природе и обществе называется **кибернетикой**.

Кибернетика рассматривает управление как информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре и преследующий заданные цели. Процесс управления всегда предполагает наличие двух объектов: органа (субъекта) управления и объекта управления (рис. 4.5).

**Субъект управления** преобразует по определенному закону информацию состояния в командную информацию, подчиняющую поведение **объекта управления** определенной цели.

Важным отличием открытых социально-экономических систем, к которым относятся любые бизнес-организации, является то, что цели управления могут как поступать в них извне, так и формироваться/корректироваться в самой системе (в субъекте управления).

Рассмотрим информационный процесс на примере управления большой социально-экономической системой — предприятием. В контуре управления происходит преобразование информации, которое может быть формализовано следующим образом:

$$y(t + \Delta t) = F(x(t)),$$

где  $F$  — функция преобразования информации состояния в командную информацию (в управленческие решения);  $x(t)$  — информация состоя-

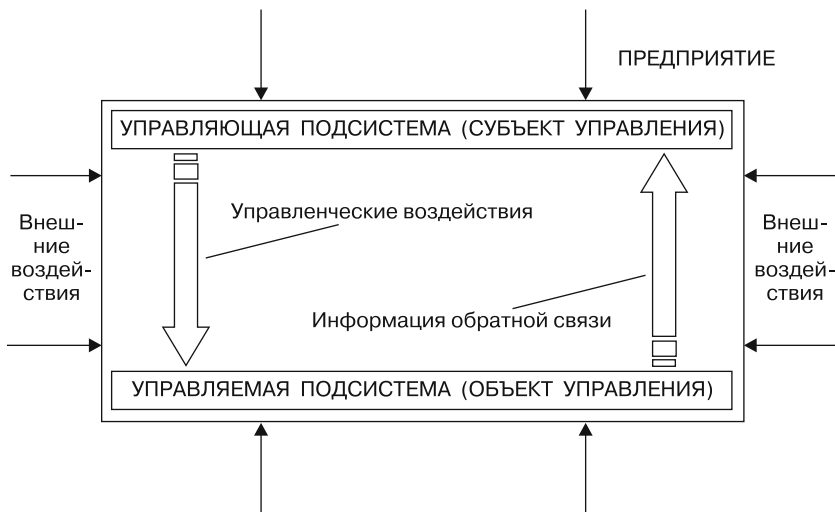


Рис. 4.5. Замкнутый контур управления предприятием

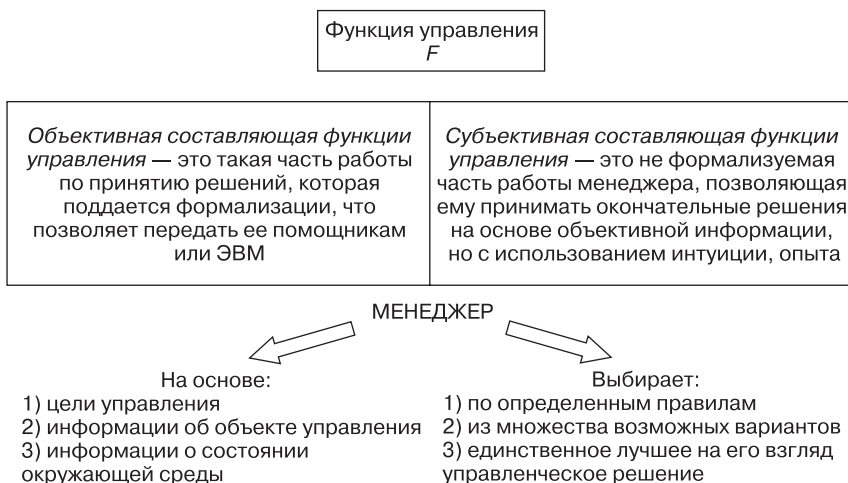
ния в текущий момент времени;  $y(t + \Delta t)$  — командная информация на шаг вперед;  $\Delta t$  — дискрета управления. Переменные  $x$  и  $y$  — суть многомерные вектора.

Рассмотрим содержательное наполнение функции управления. Подготовка и принятие управленческих решений представляют собой процесс содержательного преобразования информации состояния в управленческую информацию. Будучи по сути неформальным, творческим процессом, он включает в себя также ряд формализуемых моментов (рис. 4.6).

**Процесс управления** — это процесс выработки и контроля исполнения управленческих решений.

**Решение** — один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, технологическими, управленческими (их мы и будем рассматривать).

Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфе-



**Рис. 4.6.** Содержательное наполнение функции управления

ре она ни функционировала, во многом зависит от этого. Тем более это касается России, где большинство организаций проходят первые этапы своего развития и очень важно, какую технологию принятия решений они выбирают.

Известны различные подходы к процессу подготовки и принятия решений. В рамках каждого подхода можно выделить определенную совокупность последовательно применяемых приемов и методов, этапов и процедур, имеющих прямые и обратные связи, которую называют *технологией принятия решений*. В данном контексте термины «подход» и «технология» в определенном смысле являются синонимами.

Большое влияние в любой технологии на принятие решения оказывают личностные качества лица, принимающего решение. Люди по-разному относятся к риску, к оценке отдаленных последствий принятых ими решений, к воздействию их на достижение целей других людей.

Определение того, чем руководствуется лицо, принимающее решение, как использует аргументы, каковы психологические аспекты этого процесса — важная и сложная задача. Эта сложность усугубляется тем, что многие количественные оценки, используемые при подготовке решений («веса» целей, критериев), носят субъективный характер. Многие решения принимаются интуитивно. Часто лицо, принимающее решение, не в состоянии четко осмыслить, как оно сделало это.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) целенаправленность;
- 2) эффективность;
- 3) обоснованность;
- 4) адресность, т. е. направленность конкретным исполнителям;
- 5) своевременность, т. е. исполнителю должно быть оставлено достаточно времени для выполнения решения;
- 6) правомочность:
  - 6.1) решение не должно противоречить правовым и нормативным актам;
  - 6.2) руководитель должен иметь право принимать подобное решение;
- 7) непротиворечивость:
  - 7.1) решение не должно противоречить предыдущим решениям;
  - 7.2) решение не должно противоречить решениям других руководителей;
- 8) осуществимость: решение может быть выполнено в заданные сроки при имеющихся ресурсах;
- 9) четкость, т. е. невозможность трактовать решение двусмысленно;
- 10) полнота, т. е. решение должно содержать всю информацию, необходимую для его выполнения;
- 11) краткость изложения;
- 12) ясность и понятность, когда решение выражено доступными средствами;
- 13) этичность по отношению к подчиненным.

Классификация принимаемых управленческих решений приведена на рис. 4.7.

### Классификация принимаемых управленческих решений



Рис. 4.7. Классификация управленческих решений

## Глава 5

# Организационное проектирование

---

### Основные понятия

**Проектирование** — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого объекта, состояния.

**Структура** — отражение внутреннего строения системы.

**Организационная структура управления** — отражение внутреннего строения управляющей системы организации.

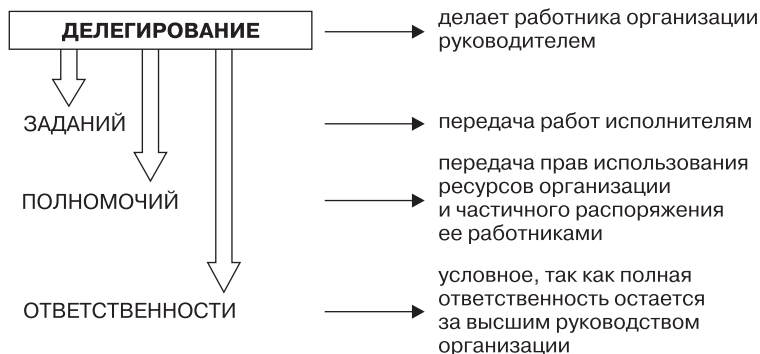
Специализация и разделение труда в организации значительно увеличивают его производительность. Труд одних работников можно характеризовать как управленческую деятельность. Их главная задача — выработка управленческих решений. Задача других работников — исполнение принятых решений. Их труд является исполнительским. Однако если в организации не будут четко определены и скоординированы отношения между работниками и подразделениями, эффективность специализации будет потеряна.

Установление формальных отношений в организации должно рассматриваться как процесс создания ее *структуры*, которая дает людям возможность эффективно работать вместе для достижения их общих целей.

Имеются два аспекта организационного процесса. Одним из них является *деление организации на подразделения* соответственно ее целям и стратегиям. Вторым, более фундаментальным, хотя часто менее осязаемым, аспектом устройства организаций является установление *взаимоотношений полномочий*, которые связывают руководство различных уровней и исполнителей и обеспечивают возможность распределения и координации решаемых задач.

### 5.1. Делегирование, ответственность и полномочия

Инструментом, при помощи которого руководство устанавливает отношения внутри организации, является делегирование (рис. 5.1).



**Рис. 5.1.** Содержание процесса делегирования

**Делегирование** в теории управления означает передачу заданий и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение этих заданий с использованием полученных полномочий.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. *Если некоторая задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам.* Это во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому в подлинном смысле слова делегирование представляет собой акт, который *превращает человека (работника организации) в руководителя.*

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачи именно в то время, когда их организации становились большими. Таким образом, это одна из основных проблем, связанных с *ростом организации.*

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их успешное решение.

Важно понимать, что делегирование реализуется только в случае передачи задач и полномочий, но не ответственности. Собственно *ответственность не может быть делегирована в полной мере,* так как

руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение задачи, не обязано выполнять ее лично, а может делегировать на нижележащий уровень, оно остается ответственным за ее выполнение. Поэтому говорят об *условном* делегировании ответственности.

Таким образом, различают два вида ответственности:

- 1) *управленческая ответственность* руководителя за выполнение *всех* задач, поставленных перед его подразделением, независимо от того, кто выполняет эти задачи;
- 2) *исполнительская ответственность* сотрудника за выполнение только порученной лично ему задачи.

Делегируется только исполнительская ответственность, управленческая ответственность всегда остается за руководителем.

*Объем ответственности — вот главная причина высоких окладов топ-менеджеров.*

Если работник принял ответственность за выполнение некоторой задачи, то организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

**Полномочия** представляют собой *ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее работников на выполнение поставленных задач.*

Ограничения, или *пределы полномочий внутри организации*, обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно или существующими в традициях организации. Работники, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, что преследуется по закону, даже если такое превышение оказалось необходимым для выполнения делегированных задач.

Значительная часть полномочий руководителя определяется традициями, стереотипами, этическими нормами, культурными обычаями общества, т. е. *внешней средой*, в которой функционирует организация.

Люди подчиняются приказаниям начальника в значительной степени из-за того, что это социально приемлемое поведение. Это, с одной стороны, ограничивает область полномочий, с другой — поддерживает их.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия реше-



ний, называются *централизованными*. Степень централизации можно установить, анализируя количество, важность и последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, а также определяя объем контроля руководителей за работой подчиненных.

Различают несколько типов полномочий. Среди них решающую роль играют линейные полномочия.

**Линейные полномочия** — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Таким образом, передача линейных полномочий отражает «вертикальное» разделение труда руководителей. «Горизонтальное» же разделение труда определяется перечнем выполняемых каждым руководителем функций.

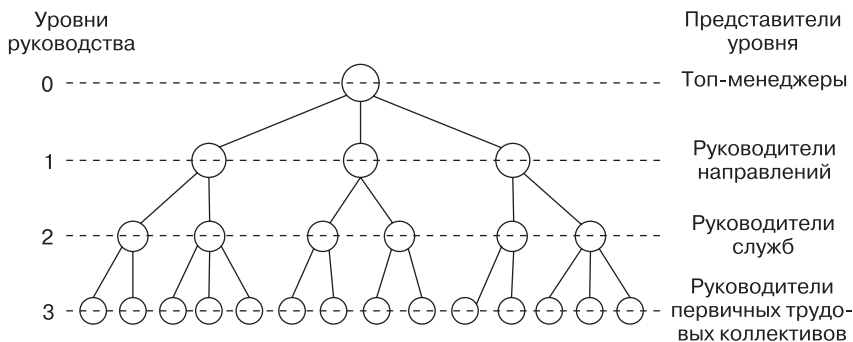
Именно линейные полномочия предоставляют руководителю законенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. *Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией (уровнем централизации управления, должностными инструкциями, правилами и т. п.), законом или обычаем.*

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого *цепь команд* играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Именно по цепи команд идет командная информация «сверху вниз» и информация обратной связи «снизу вверх».

## 5.2. Принципы формирования структуры системы управления организацией

Делегирование линейных полномочий создает *иерархическую многоуровневую систему управления организацией* (рис. 5.2). В практике формирования организационных структур систем управления большое значение имеют три принципа: единоначалие, ограничение нормы управляемости и оптимизация степени централизации власти.

**Единоначалие.** Для обеспечения эффективности руководства отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. При этом надо, чтобы подчиненный отвечал только перед *одним* начальником и получал приказы только от *одного* начальника. Принцип единоначалия — это, возможно, старейший установленный принцип управления организацией.



**Рис. 5.2.** Схематическое представление иерархической многоуровневой системы управления организацией

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю более высокого ранга по данному вопросу. Также и руководитель более высокого ранга не может отдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней.

**Ограничение нормы управляемости.** Норма управляемости определяется количеством работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Технически руководитель высшего звена организации вместо создания *цепи команд* может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Поскольку высшее руководство в конечном итоге отвечает за успешное выполнение всех задач организации, у него существует сильный стимул сохранить контроль над возможно большим числом работников. Однако на практике *неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает выполнение функций руководства исполнителями практически невозможным.*

Тяжелым путем пришлось неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что превышение нормы управляемости может привести к возникновению проблем. Это еще одна типичная проблема роста организации. В течение какого-то времени, пока организация невелика, ее руководитель держит все под своим контролем. Но в конце концов, когда новое предприятие превращается в крупную установившуюся организацию, это становится физически неисполнимо.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Пред-

лагался широкий диапазон: от 7 до 25 подчиненных. Однако современные исследования показывают, что величина нормы не может быть определена однозначно. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и способности руководителя — все это играет роль в ее определении.

Очевидно лишь одно: если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии выполнять свои функциональные обязанности.

Еще одним источником проблем может стать тот факт, что делегирование требует *эффективных коммуникаций*. Для надлежащего выполнения полученных заданий подчиненные должны *точно понимать, чего хочет руководитель*. Делегирование связано также с такими элементами управления, как *мотивация труда* и *лидерство в коллективе*.

Как и во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, характеристики обеих сторон, и руководителя, и подчиненных, имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, У. Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут отказываться делегировать задачи и полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности.

Он приводит пять причин отказа руководителя от делегирования.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».
2. Отсутствие доверия к подчиненным.
3. Боязнь риска.
4. Неумение осуществлять эффективный контроль для предупреждения возможных срывов выполнения заданий.
5. Отсутствие способности руководить.

Подчиненные, согласно У. Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам.

1. Подчиненный несамостоятелен; он считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он только так считает.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Третий принцип формирования структур управления — **установление оптимального уровня централизации управления**, т. е. распределения полномочий по уровням руководства.

При формировании структуры управления организацией следует также учитывать ее кибернетическую, т. е. формальную, сущность. Так, в соответствии с **законом необходимого разнообразия**, сформулированным У. Уэшби, система управления организации для эффективного выполнения своих функций должна иметь информационно большее разнообразие, чем объект управления, а потому организационно отделяться от него. Другими словами, организация, чтобы сохранить свою целостность, выжить и иметь способность хорошо выполнять свои функции при постоянно и быстро меняющейся внешней среде и внутренних изменениях в самой организации, должна иметь информационную насыщенность и каналы коммуникаций, способные в любой момент оказывать такое информационное воздействие субъекта на объект управления, которое соответствовало бы по форме и содержанию задаче достижения ее целей в изменившейся ситуации.

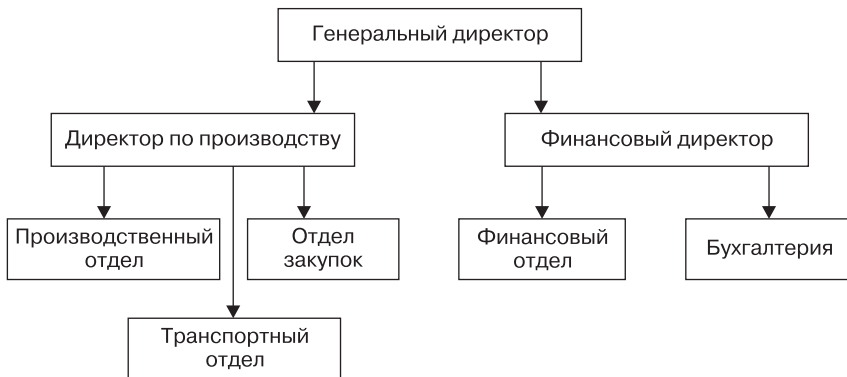
Варианты разделения управленческого труда по горизонтали и вертикали приводят к формированию той или иной *структуры управления организацией*. Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, в наибольшей степени отвечающую целям и миссии организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Такая модель в теории организации называется *нормативной*. Это в некотором смысле *идеальная модель* организации, или такая модель, *какой она должна быть*. В отличие от нее выделяют *дескриптивную* модель организации — фактически сложившуюся модель, такую, *как она есть*, с сильными и слабыми сторонами, проблемами, активными и деструктивными элементами, диспропорциями структур и функций и т. д.

При практическом формировании *структуры управления организацией*, или организационном проектировании исходят из нескольких различных подходов. При этом основа — линейная иерархическая структура — остается практически неизменной, различные наслоения лишь трансформируют ее. Рассмотрим различные типовые оргструктуры управления.

### 5.3. Линейно-функциональная структура управления организацией

**Линейно-функциональную** организационную структуру называют традиционной или классической, поскольку она была первой изучена и при-

менена на практике. При функциональной структуризации каждая из частей организации имеет свою четко определенную *функциональную направленность* в деятельности организации или *сферу решаемых задач*. Это, например, производство, бухгалтерский учет, маркетинг, закупки и т. д. (рис. 5.3).



**Рис. 5.3.** Пример линейно-функциональной оргструктуры управления

Опыт показывает, что подобные структуры широко используются в промышленности и сегодня. Они рациональны в небольших и средних по размеру организациях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции, действующих в стабильных внешних условиях, решающих стандартные управленческие задачи. Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 5.1.

**Таблица 5.1.** Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию; обеспечивает лучшие условия информационной поддержки; облегчает подготовку новых специалистов; упрощает подмену заболевших или ушедших в отпуск	Подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих целей и задач более, чем общих целей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями и не способствует достижению лучших результатов деятельности организации
Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях	В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной

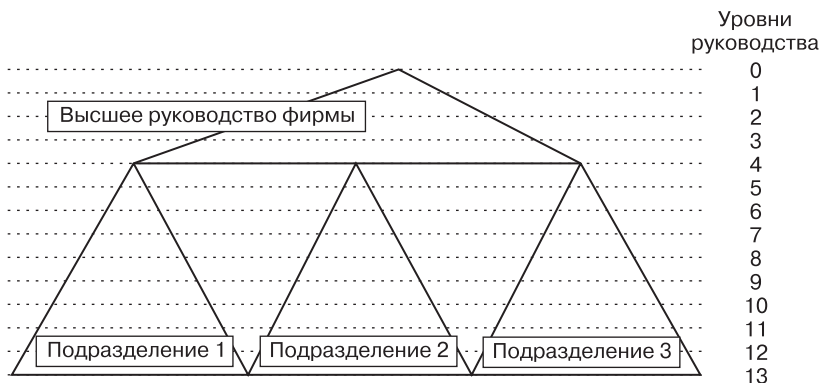
Однако уже давно специалисты поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает потребностям развития бизнеса. При анализе размеров, до которых выросли или планировали дорасти бизнес-организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы будет приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на десятки или даже сотни подразделений. В свою очередь, это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Такая система характеризуется как высокоиерархичная.

В дополнение к высокой степени иерархичности, многие из крупных фирм с линейно-функциональной системой управления распространили свою деятельность на *обширные географические регионы*, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила *диверсификация* деятельности фирм. Современные фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности, выпускают очень разнообразную продукцию. Аналогичным образом некоторые фирмы производят однотипные товары, рассчитанные на несколько различных групп покупателей.

## 5.4. Дивизиональные структуры управления организациями

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, совершенствованием технологий и изменениями внешней среды, используют **дивизиональную организационную структуру**. Суть ее в делении фирмы на *дивизионы* — подразделения, руководство которыми упрощается ввиду снижения степени иерархичности системы управления (рис. 5.4). Высшее руководство фирмы здесь решает стратегические задачи и координирует работу дивизионов. Выработка тактических решений и оперативное руководство остаются за менеджерами дивизионов. На самом деле видно, что дивизиональный подход к управлению лишь формализует и доводит до оптимума практику делегирования линейных полномочий и децентрализации власти в фирме.



**Рис. 5.4.** Схема снижения степени иерархичности управления фирмой при переходе к дивизиональной структуре системы управления

В соответствии с отмеченными выше тенденциями деление организации на дивизионы происходит по следующим признакам:

- по видам товаров или оказываемых услуг;
- по группам покупателей (рынкам);
- по географическим регионам.

**А. Дивизионально-продуктовая структура.** Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. В этих условиях несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько большого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации. Это и окажется решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «P&G» и «GM». Решение ими было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой отделения создавались по основным продуктам. В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют такую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются руководителю дивизиона, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту (рис. 5.5).

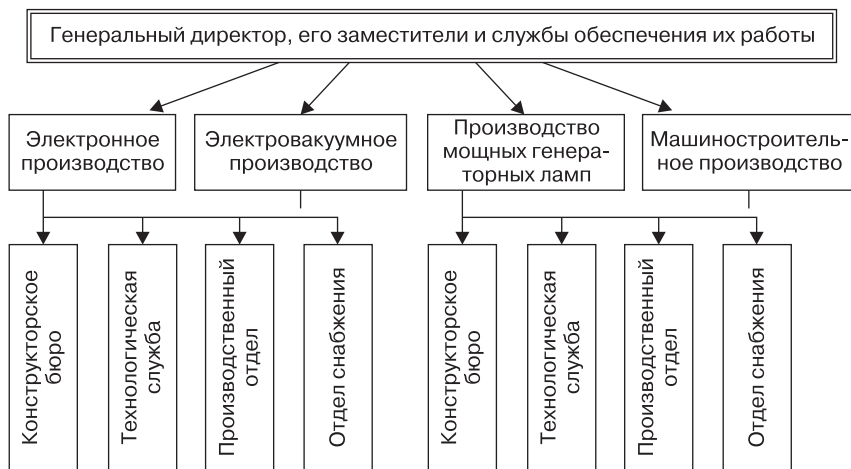


Рис. 5.5. Схема построения дивизионально-продуктовой оргструктуры управления

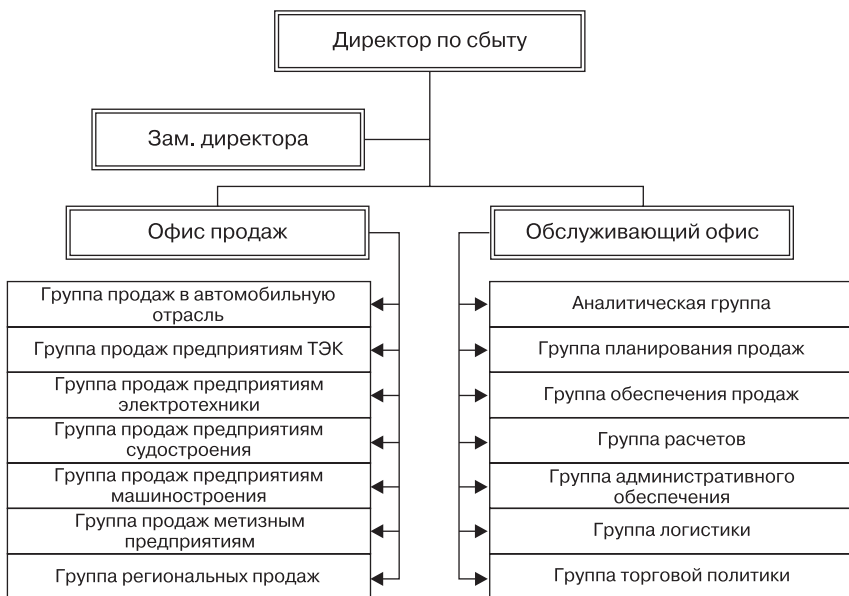
Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. В результате происходит сближение центров затрат и центров прибыли, что облегчает их контроль, усиливается соблюдение графиков отгрузок и т. д. Недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же работ для различных видов продукции.

**В. Дивизиональная организационная структура, ориентированная на потребителя.** Некоторые организации производят большой ассортимент однотипных товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. В этой ситуации целесообразно все подразделения организации группировать вокруг определенных потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых, юношеской литературой, технической, учебниками для высшей и средней школы, литературой по искусству, словарями и энциклопедиями. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга, производственный и др.



Возможна другая схема создания дивизионально-потребительской структуры. В ней на первом месте стоит функциональное деление, на втором — ориентация на группы потребителей. Пример — организация дирекции по сбыту (функциональная служба) АО «Северсталь» (г. Череповец). Офис продаж здесь построен по принципу дивизионально-потребительской структуры (рис. 5.6).



**Рис. 5.6.** Пример комбинированной оргструктуры управления службы сбыта АО «Северсталь», ориентированной на потребителя

Подобные структуры появились недавно и в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т. д. Налицо ориентация на различные группы потребителей.

**С. Дивизионально-региональная организационная структура.** Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычая-

ми и нуждами потребителей. Такой подход упрощает также связь организации с клиентами.

Примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны, которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения.

## 5.5. Проектная и матричная структуры управления

**Проектная организация** — это *временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи*. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для выполнения сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи.

*Чистые проектные структуры* встречаются достаточно редко. В них временная сводная группа специалистов по существу представляет собой уменьшенную копию постоянной функциональной структуры организации. Руководителю проекта при этом полностью подчинены все члены группы и все выделенные на проект ресурсы. В случае небольших проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб становятся недопустимыми. В этом случае создается матричная организационная структура.

В **матричной организации** члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 5.7).

*Руководитель проекта* обладает так называемыми *проектными полномочиями*. Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых консультативных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации. *Руководители функциональных отделов* и служб также делегируют руководителю проекта некоторые из своих прав и обязанностей.

Руководители проектов в матричной организации отвечают как минимум за планирование проекта в целом и за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, в процессе его исполнения. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту должны передаваться в их полное распоряжение.

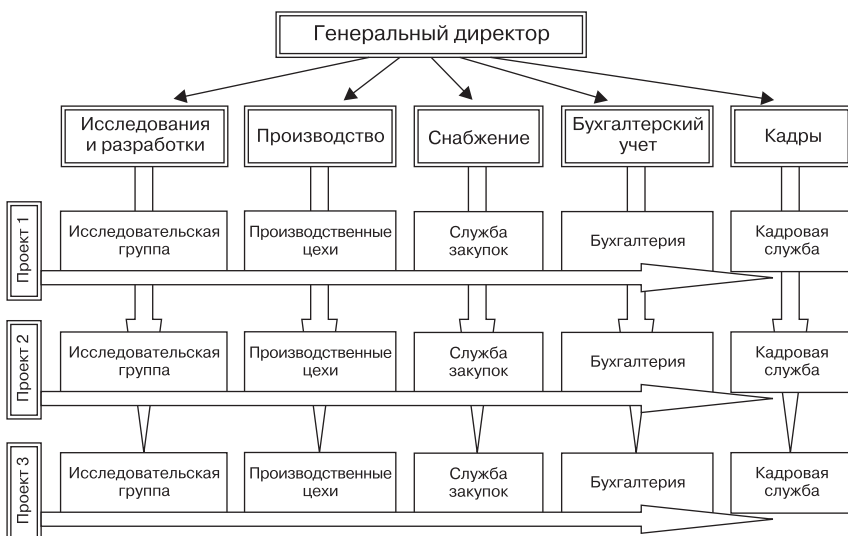


Рис. 5.7. Схема построения матричной оргструктуры управления

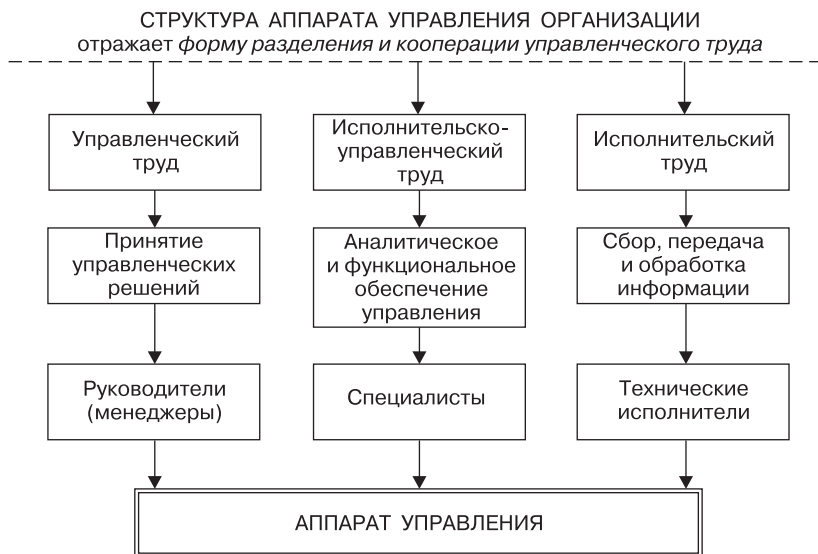
Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Эта структура создает также объективные основы для возникновения конфликтов, отходя от принципа единоначалия и создавая конкуренцию проектного и функционального руководства за ограниченные ресурсы организации. Тем не менее она широко используется в различных отраслях промышленности и является наиболее перспективной.

## 5.6. Аппарат и технические средства управления

Одним из элементов системы управления является ее *аппарат*.

С точки зрения выполняемых функций сотрудники системы управления организации дифференцируются на три основные категории: руководители, специалисты, технические исполнители (рис. 5.8).

При этом первые распоряжаются ресурсами организации и принимают решения об их использовании. Специалисты хотя и не обладают административной властью, но, являясь экспертами в определенной области, оказывают помощь руководителям в принятии управленческих решений. Приведенное разделение носит условный характер, поскольку сегодня достаточно сложно найти «чистого» руководителя, специалиста и даже исполнителя. В большинстве случаев сотрудники совмещают две и даже три роли.



**Рис. 5.8.** Схема формирования аппарата управления

К *техническим средствам управления* относятся в первую очередь ПК, локальные и глобальные компьютерные сети, средства телекоммуникации и связи. Сегодня невозможно переоценить их роль в управлении, поскольку известно, что тот, кто обладает информацией, тот владеет миром.

В настоящее время требования к системе управления предприятием характеризуются неуклонным ростом и динамизмом развития. Менеджеры должны постоянно отслеживать деловую среду, так как она непрерывно изменяется. Происходящие изменения оказывают большое влияние на практику менеджмента. Деловая среда стала очень изменчивой в результате глобализации рынков, возрастающей конкуренции, технологических нововведений, недостаточного государственного регулирования и других факторов.

## Выводы

Состав органов и субъектов управления, находящихся во взаимосвязи и взаимоподчиненности и осуществляющих функции управления, *выражает организационную структуру системы управления.*

Организационная структура управления определяется в процессе *организационного проектирования* (рис. 5.9). Она отражает масштабы производства и его территориальное расположение, особенности технологии изготовления продукции или оказания услуг, уровень автоматизации управленческих работ и даже личностные характеристики руководителей.

Важнейшей чертой оргструктуры системы управления является ее иерархичность, а ее ведущей количественной характеристикой — число уровней иерархии управления, или «расстояние между высшим и низшим звеном организации». Причем чем больше это расстояние, тем выше степень иерархичности организации.

Практика свидетельствует о том, что высокоиерархичные организации достаточно эффективны с точки зрения контроля за распределением и использованием ограниченных ресурсов, они обеспечивают высокую степень концентрации усилий на отдельных направлениях деятельности предприятия и т. д. В то же время недостатками излишней централизации и многоуровневости являются:

- раздувание аппарата управления, который в конце концов начинает работать сам на себя;
- рост затрат на управление;
- оторванность руководителей от непосредственных исполнителей;
- оторванность исполнителей друг от друга;
- ограничение самостоятельности сотрудников;
- высокая инертность системы управления;
- снижение скорости прохождения информации (оперативности управления);
- возникновение технических ошибок при прохождении информации (снижение достоверности информации) и др.

Известно, что один из законов Паркинсона гласит: «Всякая организация склонна существовать сама для себя и увеличивать как число своих задач, так и число работников, нужных для их выполнения». Суть в том, что увеличение числа задач никому, кроме самих руководителей организации, не нужно.

Организации с меньшим числом иерархических уровней более динамичны, легче приспосабливаются к переменам, хотя и требуют более высокого уровня ответственности и подготовленности от своих сотрудников. Несмотря на последний недостаток, тенденция к сокращению

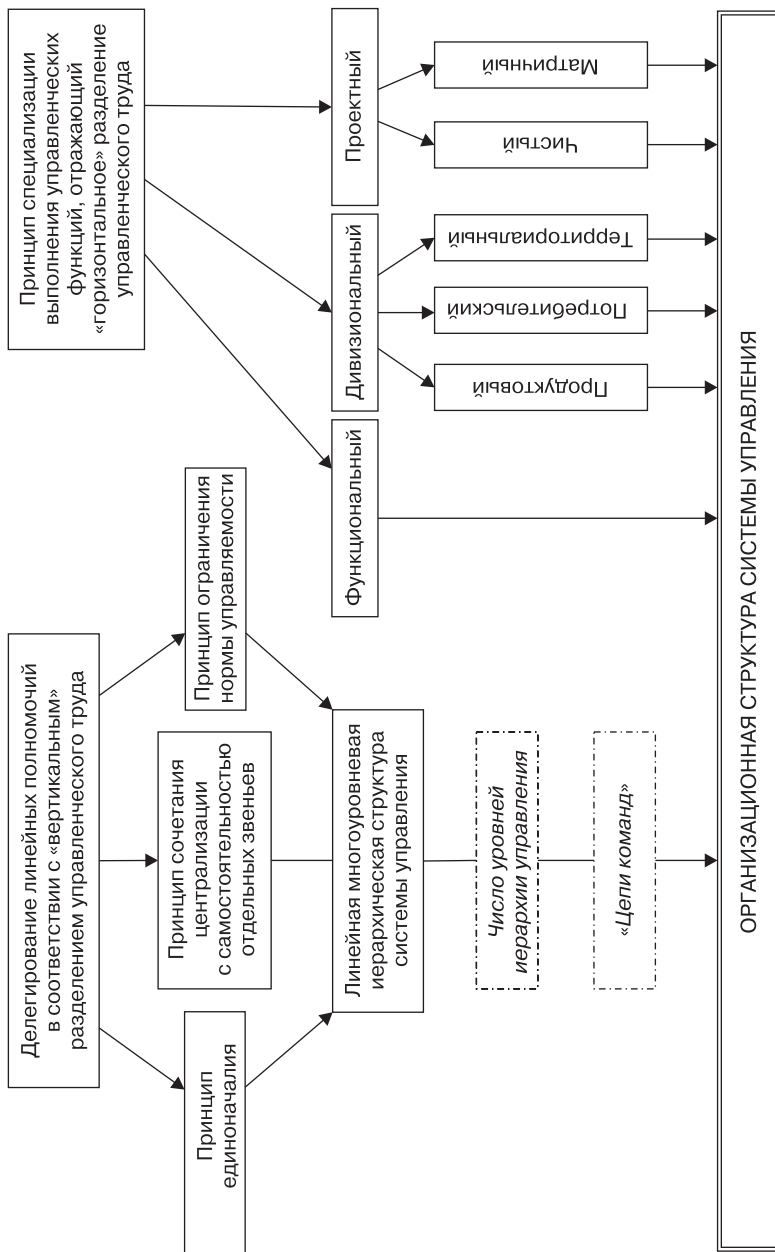


Рис. 5.9. Принципы формирования организационных структур управления

числа уровней управления прослеживается сегодня довольно отчетливо. Причем в ряде случаев это сокращение носит радикальный характер, например при создании команд исполнителей при проведении реинжиниринга бизнес-процессов. Такие оргструктуры носят название «плоских» структур управления. В качестве одного из примеров можно сослаться на компанию *General Motors*, которая еще в начале 1980-х гг. сократила число иерархических уровней на своих сборочных заводах с 22 до 6, что позволило ей повысить гибкость производства, разделить с рабочими ответственность за качество продукции, использовать их интеллектуальный потенциал для повышения конкурентоспособности компании на высокотехнологичном рынке.

## Глава 6

# Основы руководства трудовыми коллективами. Организационное поведение

---

### Основные понятия

**Трудовой коллектив** — коллектив работников предприятия, фирмы, учреждения, организации.

**Руководство** — отношения между людьми, возникающие в организации по поводу их совместной целенаправленной деятельности.

**Организационное поведение** — поведение индивида в организации, обусловленное множеством факторов и в значительной степени определяющее результаты работы организации.

### 6.1. Методы руководства

Как уже отмечалось ранее, работа менеджера заключается не только в выработке управленческих решений, но и в обеспечении их выполнения подчиненными. В этом смысле управление организацией со стороны менеджмента осуществляется посредством системы методов, т. е. *различающихся по своей мотивации приемов воздействия на участников производственного процесса.*

Основные методы руководства коллективом можно подразделить на следующие группы:

- экономические;
- организационно-распорядительские;
- административно-правовые;
- социально-психологические.

Важная группа — **экономические методы**, охватывает планирование и экономический анализ деятельности предприятий, основана на учете *системы экономических интересов работников*, на принципах самокупаемости, самофинансирования предприятий и *материального стимулирования* труда. Подробнее они рассматриваются в экономических дисциплинах.



На предприятии всегда существует необходимость в координирующей роли управления, которая бы обеспечила согласованную работу всех его подсистем. Эта роль обеспечивается с помощью организационно-распорядительских методов. На основе четкой *организационной структуры* управления и строго детерминированных *функций всех участников* производственного процесса они позволяют разрабатывать и исполнять управленческие решения.

Для рационального действия на предприятии экономического механизма необходима организация всей его хозяйственной деятельности. Поэтому нельзя противопоставлять организационные и экономические методы управления.

**Методы организационного воздействия** определяют временные и пространственные связи, количественные и качественные соотношения между различными подсистемами и подразделениями предприятия, регламентируют функции, права и обязанности каждого работника. Четкое организационное регламентирование само по себе вносит порядок в процесс производства и управления и не требует большой распорядительной деятельности.

**Методы распорядительского воздействия** должны быть направлены в основном на устранение непредвиденных отклонений в ходе производства, а также на изменение организационных норм (т. е. структуры и функций) в ответ на научно-технический прогресс и социальное развитие коллектива.

Методы распорядительского воздействия тесно смыкаются с **административно-правовыми методами** управления. Сущность последних заключается в одностороннем праве вышестоящих органов управления и лиц отдавать *юридически обязательные для исполнения указания* (постановления, директивы, приказы, распоряжения) подчиненным им органам или работникам по вопросам их служебной деятельности.

Неисполнение этих указаний влечет установленную законом (правовые методы) или внутренними нормативными документами организации (административные методы) ответственность. Причем максимальное административное наказание работника — увольнение.

Вопрос о соотношении административных и экономических методов в управлении предприятием аналогичен вопросу о соотношении централизации и децентрализации в управлении. Административные методы объективно присущи управлению, поскольку управлять — значит подчинять деятельность управляемых общим целям и задачам организации. Следовательно, нельзя противопоставлять административные методы экономическим.

Отдавая дань важности рассмотренных выше методов, нельзя забывать и о том, что в организационные и административные взаимоотношения вступают люди с присущими им личностными психологическими особенностями. Кроме того, между работниками предприятия возможны отношения, выходящие за рамки производственной деятельности. Это так называемые *неформальные отношения*. Руководство людьми в организации предполагает учет и рациональное использование всех видов отношений, складывающихся в коллективе, как формальных, так и неформальных межличностных отношений.

**Социально-психологические методы** управления воздействуют на духовные потребности работников через их психологические, культурные, семейные и другие личностные интересы и особенности.

Такая мотивировка действий работников оказывает все возрастающее влияние на результаты их труда. Научно-технический прогресс и социальное развитие общества вызывают рост не только квалификации работников, но и общего уровня образования и культуры, общественной сознательности, моральной зрелости людей. Без учета этого невозможно достичь необходимых обществу результатов производственной деятельности.

Кроме того, следует учитывать, что в любой контакт, в любое деловое взаимодействие человек обязательно привносит личностные отношения к партнеру по общению. Другими словами, *субъективное отношение к деловому партнеру* всегда накладывает отпечаток на характер и эффективность такого общения.

Например, руководителю гораздо легче наказать того подчиненного, который ему лично неприятен, и гораздо труднее отказать в просьбе тому, кто ему симпатичен. Сотрудник может пойти навстречу человеку, пользуясь его расположением, и отказать в той же просьбе человеку ему неприятному, используя для этого множество имеющихся «лазеек» в инструкциях, правилах и т. д. Необходимость поддерживать постоянные деловые контакты с человеком, вызывающим скрытую личную неприязнь, часто приводит к открытым конфликтам, нарушающим нормальные деловые взаимоотношения в коллективе.

Может показаться, что тот *эмоциональный, личностный фон*, который сопровождает всякое деловое взаимодействие, — неизбежное зло, снижающее эффективность работы человека как элемента организации, что идеальным является взаимодействие работников, лишенных каких бы то ни было пристрастий и эмоций. Однако это не так. Социально-психологические процессы являются препятствием к до-

стижению организацией своих целей только в том случае, когда их существование игнорируют или действуют вопреки им.

Отмечая важность социально-психологических методов управления, остановимся подробнее на анализе диалектики и истории развития промышленных организаций, а также роли, отводимой в них человеку.

## 6.2. Диалектика объективного и субъективного начал организации

Можно выделить два «условно чистых» вида организаций:

- **инструментальная**, т. е. предельно формализованная, подобная машине, с четко выраженной иерархией отношений и строго детерминированными функциями каждого элемента, в которой люди — это «винтики» (пример: армия);
- **естественная**, без четко выраженной структуры с максимальной свободой действий каждого индивидуума (пример: общества по интересам).

Реальным организациям присущи черты обоих чистых видов организаций, вследствие чего они внутренне противоречивы по своей природе. С одной стороны, промышленная организация должна быть машиноподобной, что, естественно, следует из глубокого разделения труда, структурности технологических процессов и т. п. С другой стороны, в ней должны присутствовать признаки естественности, так как:

- 1) невозможно формализовать все функции, на все составить инструкции; в случае возникновения непредвиденных ситуаций в ее работе даже самая регламентированная организация должна допускать существование субъектов деятельности (т. е. людей) внутри себя;
- 2) людям свойственны социально-психологические особенности, разные интересы и поведение, стремление объединяться в неформальные группы и т. д. — все то, что противоречит жесткой регламентации их работы;
- 3) чем жестче регламентация в организации, тем больше вероятность того, что она может стать инструментом в руках людей, групп людей либо вышестоящих организаций в деле достижения целей, не имеющих ничего общего с формально определенными для этой организации.

Несмотря на двойственную природу организации, инструментальность все же является *необходимым* условием ее существования.

Если организация неинструментальна, то она вообще не может рассматриваться как организация.

Наличие инструментальности в то же время недостаточно для того, чтобы организация начала выполнять свои функции. Для этого ее необходимо наполнить субъективным естественным содержанием. Это *достаточное* условие для создания организации.

Управление организацией также должно строиться с учетом диалектики взаимодействия ее естественности и инструментальности, а значит — с использованием всей совокупности методов управления.

Обратимся к первым шагам развития производственных организаций. Их первоначальная инструментальная структура соответствовала основному принципу разделения труда: упрощать, разделять работу на мельчайшие элементы, делать ее понятной настолько, чтобы с ней мог эффективно справиться неграмотные и необученные рабочие. Таким образом, в рамках развития капиталистического общества развивалась *инструментальная организация* почти в чистом виде. Ее пик приходится на 20–30-е гг. нашего столетия (пример: конвейер Форда).

Сегодня условия кардинально изменились: есть немало рядовых сотрудников, чье образование полнее, знания глубже, а умение отстаивать свои убеждения выше, чем у руководителя. Никто из нас не нуждается в том, чтобы каждый шаг его контролировался и регламентировался подробнейшими инструкциями. Разделение труда на мельчайшие операции, которое в прошлом принесло огромные успехи, сегодня приводит к неудовлетворенности и протестам людей.

Еще в 1930–1934 гг. проводимые в США эксперименты показали, что «людям нравится ощущать собственную значимость». Это ставило под сомнение господствовавшее тогда учение о том, что человек по природе ленив и заставлять работать его можно только манипулируя поощрением и наказанием. Но до середины 60-х гг. прошлого века новое понимание роли человека не принималось на вооружение менеджерами.

Результат был налицо: неправильная структура занятости, низкая требовательность и слабое стимулирование способных работников, эгоистическая мораль, власть, поставленная под сомнение. Эти и другие факторы приводят к нарастанию безразличия, напряженности отношений, а в итоге разрушают общественное производство. Все это — последствия попытки заставить *современных людей* работать во *вчерашних инструментальных* организациях.

Россия также проходит эту фазу развития общественного производства, однако намного позже, чем западные страны. На рубеже XXI в. в нашей стране мы воочию видим те же признаки, которые были характерны для организаций в странах Запада в 50–60-е гг. прошлого столетия.

Решением этой проблемы является развитие самих организаций. Они должны достичь такой степени зрелости, чтобы люди видели в деятельности организации общую со своей цель, чтобы понимали, что эта цель может быть достигнута путем комбинации сильных сторон каждого из них. Люди должны снова научиться понимать и признавать друг друга. Такое развитие *гуманизации* и следующее за ним повышение эффективности труда возможно только в организации, где более существенны признаки *естественности*.

Первая естественная организация, основанная на сознательной работе свободных людей, появилась именно в России в 1917 г. Однако исторический парадокс состоит в том, что с середины XX в. капиталистические страны постепенно переходят к естественным организациям, и в конце 1970-х гг. они становятся в их хозяйстве доминирующими, а в СССР и в России, начиная с конца 1930-х гг. и практически до сих пор, преобладают признаки инструментальных организаций. Причем в 1930–1940-е гг. они были подавляющими.

### 6.3. Формы и факторы мотивации труда подчиненных

В процессе управления руководитель использует три формы воздействия на подчиненных. Так как они определяют мотивы выполнения его распоряжений подчиненными, то их называют формами мотивации труда исполнителей. Руководитель должен знать основы мотивации труда своих подчиненных и уметь использовать их для повышения эффективности работы коллектива.

**Мотивация труда** — ключ к пониманию поведения человека в трудовом процессе и возможностей воздействия на него.

1. **Форма принудительной мотивации** с использованием властных полномочий руководителя. Ей соответствует *принуждение* — приказ, который исполнитель обязан выполнить.
2. **Форма материальной мотивации**, использующая механизм экономических интересов, т. е. общность интересов исполнителя, коллектива и общества. Ей соответствует *побуждение* к работе, материальная заинтересованность.

3. **Форма социальной мотивации**, основанная на обращении к личности человека, к кругу его духовных ценностей. Ей соответствует *убеждение* человека.

Как видим, формы мотивации деятельности исполнителей основаны на различных методах управления.

Чем же мотивируют люди свое поведение, приступая к работе?

**А. Материальная заинтересованность** — естественный, но далеко не единственный и не всегда самый важный фактор мотивации труда.

Чтобы этот фактор «работал», важно не допускать «уравниловки»; необходимо, чтобы материальное вознаграждение соответствовало затратам труда, а также — понятию о социальной справедливости.

**Б. Интерес к выполняемой работе.** Исследования ученых показывают, что часто это главный мотивирующий труд фактор. Работа дает человеку возможность:

- 1) показать окружающим свои возможности и способности, заслужить авторитет коллег и руководителей;
- 2) добиться успеха, т. е. достичь поставленных самому себе целей;
- 3) получить удовольствие от логики и осмысленности своих действий;
- 4) приобрести новые знания и умения;
- 5) познать собственные возможности, осуществить самооценку (пусть отрицательные результаты, но знать их);
- 6) удовлетворить свою любознательность, найти нечто новое, ранее не известное; это творческий поиск, романтика труда.

Интерес к выполняемой работе поддерживается:

- 1) свободным выбором профессии, характера и места работы для каждого работника (определено Конституцией РФ);
- 2) хорошей организацией труда (зависит от руководителя);
- 3) хорошими условиями труда (зависит от руководителя);
- 4) возможностью выбора свободного режима труда и отдыха (особенно важно для людей творческих специальностей, молодых мам, людей, совмещающих работу с учебой и совмещающих работу в нескольких местах);
- 5) содержательностью трудовой деятельности (это главное).

*Содержание труда* определяется возможностью для исполнителя самостоятельно принимать решения в разнообразных нестандартных ситуациях при выполнении сложной творческой работы с использованием своих знаний, умений, опыта и интуиции.

**В.** Ощущение собственной значимости, причастности к общему делу (своей фирмы, своего государства, всего человечества).

Человек нормальный видит свое предназначение не только в том, чтобы есть, пить, спать, но и в том, чтобы сделать что-либо полезное для людей.

**Г. Карьерный рост** важен как фактор мотивации не только и не столько с точки зрения достижения материального благополучия. Главное в нем — это получение *власти над людьми*. Важна также возможность более полного раскрытия человеком своих возможностей, стремление к успеху и признанию окружающих. Таким образом, карьерный рост частично объединяет в себе предшествующие факторы мотивации труда.

**Д. Удовлетворение потребности в общении** с людьми своего круга. Люди большую часть своего времени проводят на работе. Круг общения здесь намного шире, чем в семье, дома. Как правило, эмоциональный фон общения более насыщен. Потребность в общении с подобными себе, в защите с их стороны, в поддержке коллектива, в отнесении себя к некой общности людей — это одна из естественных важнейших потребностей человека.

Удовлетворение этой потребности очень зависит от состояния психологического микроклимата в коллективе. Особенно чувствительны к этому женщины, причем чем старше, тем больше.

**Е. Удовлетворение условиями труда**, удобное расположение места работы иногда приобретают самостоятельное значение. Возможность значительную часть своего времени провести в хороших условиях особенно важна для пожилых людей.

## 6.4. Стили руководства

Направленность и сила воздействия методов управления коллективом, форм мотивации труда исполнителей, психологический климат в коллективе в решающей мере зависят от личности руководителя и стиля его руководства.

Различают три *стиля руководства*, основанных на переплетении названных выше форм воздействия руководителя на подчиненных.

**Автократический** — основанный на принуждении в постановке задач и выборе методов их решения. Требуется передачи четких инструкций исполнителям. Необходим при руководстве слабым коллективом или при организации работы в экстремальных ситуациях.

**Демократический** — основанный на побуждении и убеждении. Подчиненные сами выбирают методы решения поставленных руководителем задач. Метод хорош, когда подчиненных не очень много и когда они хорошо знают свою работу.

**Пассивный** — предполагающий минимальное управление высококвалифицированными работниками при выполнении ими работ, не требующих жесткой координации.

Подчиненные также классифицируются на активных, равнодушных и резистивных.

Как выглядит на практике тот или иной стиль руководства?

**Жесткий руководитель.** Подчиненным работа не приносит удовлетворения. Каждый под любым предлогом старается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора — ужесточение контроля. Подчиненные отказываются от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность с руководителем. Эта их позиция, в свою очередь, укрепляет администратора в его пренебрежительном отношении к работникам. Коллектив в результате разваливается.

**Мягкий руководитель.** Не упускает возможности поболтать с подчиненными, выпить с ними чаю, поговорить о болезнях. При этом забываются производственные задачи и все ждут, что вот-вот кто-то начнет за них работать. Не исключено, что это кому-то нравится. Конфликты в таком коллективе оказываются «под сукном» на столе у руководителя, да и как он пойдет на нарушение гармонии? Сотрудники теряют интерес к работе. Из коллектива уходят самые активные личности. Остаются те, кто хочет пить чай с начальником.

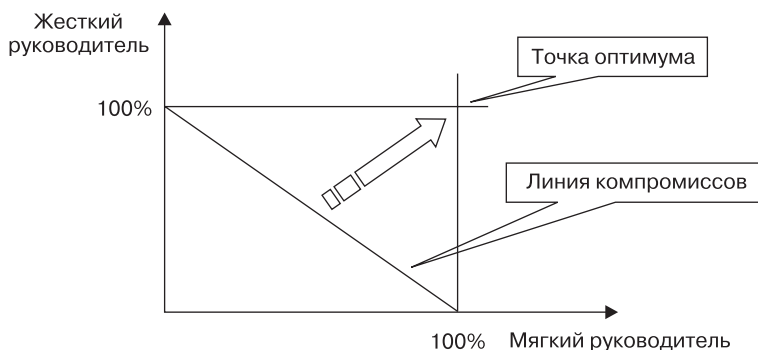
**Компромиссный стиль руководства.** Хорош только как отправная точка для дальнейшего развития, так как не обеспечивает идеальный результат (рис. 6.1).

**Идеальный стиль руководства.** Достижим ли идеал? Да, если руководитель знает мотивацию труда каждого своего подчиненного и пользуется этим знанием. При этом максимальная мягкость при выборе методов решения производственных задач, распределении заданий и т. д. и максимальная твердость при обеспечении их решения выбранными сообща методами.

## 6.5. Роль и функции руководителя

Невозможно переоценить роль руководителей, менеджеров в организации. **Руководитель** — это тот член коллектива, который организует работу людей и отвечает за ее результаты перед вышестоящим руководством. Этим определяется повышенная ответственность руководи-





**Рис. 6.1.** Схема формирования идеального стиля руководства

теля и соответственно большие права, которыми он располагает. При чем *руководитель ответствен не только перед вышестоящим органом управления, но и в не меньшей степени — перед коллективом, работу которого он организует.*

Требования к руководителю в настоящее время значительно повышаются. Уходит в прошлое мнение, что руководить может любой волевой человек. Сегодня от руководителя требуются высокий профессионализм, самостоятельность в принятии решений, умение учитывать интересы и психологические особенности своих подчиненных, умение пользоваться всем арсеналом *методов управления* и *факторов мотивации труда* подчиненных.

Роль и функции руководителя в значительной степени зависят от его *места в иерархии управления.*

**А. Руководитель первичного трудового коллектива** (бригадир, мастер, руководитель группы, бюро, лаборатории, сектора) организует работу исполнителей и часть работы, как правило, самую сложную, берет на себя. Степень его воздействия на коллектив определяется его *профессионализмом, качеством труда и трудовой дисциплиной.*

Функций руководителя первичного коллектива множество, однако можно назвать основные из них:

- 1) распределять задания между исполнителями с учетом их загрузки, квалификации и интересов;
- 2) создавать материальные условия для высокопроизводительного труда;
- 3) стимулировать быстрое и качественное решение производственных задач;
- 4) контролировать деятельность подчиненных;

- 5) стимулировать и поддерживать процесс повышения профессионально-квалификационного уровня исполнителей;
- 6) поддерживать спокойный деловой микроклимат в коллективе;
- 7) своевременно предупреждать и разрешать возникающие конфликты.

Несмотря на кажущуюся незначительность, роль руководителей первичных трудовых коллективов в деле повышения эффективности управления производством невозможно переоценить. Они составляют основную массу руководителей, они работают «плечом к плечу» с исполнителями, что и определяет их значимость.

**Б. Руководители среднего уровня** (начальники цехов, отделов) — так называемые управляющие, линейные руководители или администраторы, которые осуществляют руководство в основном через руководителей подчиненных им коллективов. Их профессиональные знания играют, как правило, второстепенную роль, а на первый план выступает умение поставить цели и задачи перед коллективом, координировать работу первичных коллективов, создавать материальные условия для их работы. Другими словами — на первый план выходят *знания и умения менеджера*.

**В. Руководители высшего уровня** (директорат, топ-менеджеры) осуществляют стратегическое руководство предприятием, ставя глобальные цели и воздействуя на коллектив через руководителей среднего звена.

## 6.6. Этика руководства

Взаимное уважение руководителя и подчиненных является условием их плодотворной совместной работы. Особое значение здесь имеют морально-этическая сторона управления и личность руководителя, так как тон в его отношениях с подчиненными задается именно руководителем.

Рассмотрим связанные с этим требования к руководителям первичных трудовых коллективов. Важнейшими из них являются:

- равные отношения со всеми подчиненными;
- учет индивидуальностей подчиненных;
- личная дисциплина и обязательность слова;
- равные отношения с подчиненными как в официальной, так и в неофициальной обстановке (умение «установить дистанцию» в отношениях с подчиненными);

- приоритет моральной поддержки над моральным осуждением.

Дополнительно можно указать такие пожелания, как:

- обращаться к подчиненным на «вы»;
- называть их по имени и отчеству;
- чаще общаться с подчиненными для того, чтобы лучше узнать их, и т. д.

Требования к этике во взаимоотношениях управляющего с руководителем нижнего звена:

#### *Положительные моменты*

- привлекать руководителя нижнего звена к выработке управленческих решений на более высоком уровне;
- зачислять руководителя в резерв на замещение должности управляющего;
- в присутствии коллектива выражать ему благодарность за хорошую работу.

#### *Отрицательные моменты*

- вмешиваться в работу руководителя нижнего звена, отменяя или изменяя его решения;
- длительное время держать подчиненного руководителя без изменения его служебного положения;
- в присутствии коллектива объявлять взыскание руководителю, осуждать его за плохую работу.

**Контроль** — одна из важнейших функций руководителя. В массах работников широко бытует мнение о его *репрессивной направленности*. Поэтому залогом успешного и эффективного для управления коллективом контроля является его *правильная организация и этичное проведение* менеджером.

Вопреки сложившемуся мнению, очевидно, что контроль не должен быть репрессивным. Наоборот, он должен подчеркивать значимость контролируемой деятельности! Долгое отсутствие контроля и интереса со стороны руководителя может сигнализировать подчиненному о малозначимости и ненужности выполняемой им работы.

Таким образом, контроль — это *услуга*, которую управляющий должен оказывать своим подчиненным. В потребности контроля со стороны подчиненного выражается его стремление к признанию результатов труда и качества работы, стремление напрямую контактировать с руководителем, желание, чтобы его воспринимали как ответственного работника.

Однако руководители часто допускают ошибки в процессе проведения контроля. Рассмотрим их подробнее.

1. Плох тот руководитель, который связывает контроль результатов работы подчиненных с поиском «козлов отпущения». *Подозрительность* не стимулирует труд подчиненных и их хорошее отношение к начальнику.
2. *Тотальный контроль* порождает небрежность исполнителей. Он делает людей несамостоятельными и нерадивыми. Они допускают все больше ошибок. «Лучше бы я сам все сделал», — говорит начальник, и все продолжается по-прежнему. Начальник перегружен работой, которую он делает за подчиненных, а подчиненные возмущаются, почему их руководитель не выполняет всех своих функций по отношению к ним.
3. *Скрытый контроль* вызывает только досаду и желание уберечься от него любыми путями.
4. *Контроль для проформы*. Поверхностный контроль с надеждой ничего не обнаружить, не имеет смысла и только развращает исполнителей.
5. Недоведение результатов контроля до подчиненных. Такой контроль теряет всякий смысл.
6. *Неэтичное доведение результатов контроля до подчиненных*. Результаты контроля, даже отрицательные, должны быть гласными и использоваться для исправления ошибок. В этом его смысл. Однако, сообщая результаты контроля подчиненным, руководитель должен придерживаться известных этических норм.

## 6.7. Организационное поведение<sup>1</sup>

С конца XX в. в общей теории менеджмента получает все большее развитие направление, связанное с изучением и совершенствованием социально-психологических методов управления. Последнее время его выделяют в отдельную научную дисциплину — «Организационное поведение».

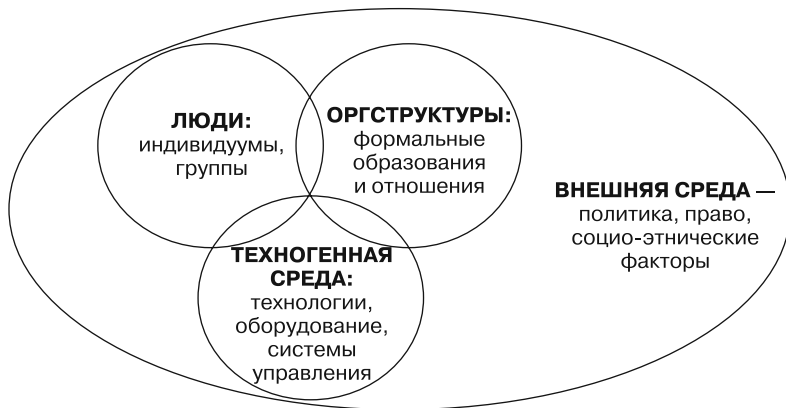
**Организационное поведение** — это поведение людей (индивидуумов и групп) в организациях.

**Организационное поведение** — научная дисциплина, которая изучает организационное поведение и позволяет определить практические пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

<sup>1</sup> Ньютром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.

**Цель организационного поведения** — помочь менеджерам овладеть навыками управления поведением людей в процессе труда и постоянно совершенствовать эти навыки.

Организационное поведение формируется в процессе взаимодействия многих сил, которые можно разделить на 4 группы (рис. 6.2).



**Рис. 6.2.** Факторы, формирующие организационное поведение

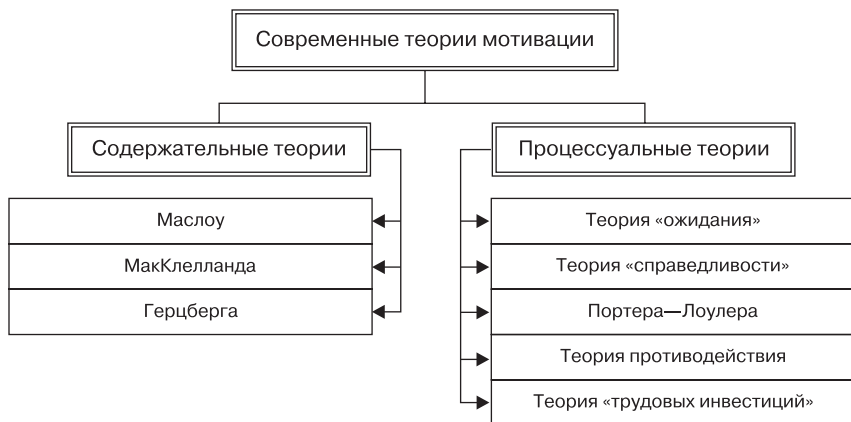
Важнейший вопрос, который исследует эта наука, — это вопрос о трудовой мотивации. В целом существует несколько зарубежных теорий трудовой мотивации. Их классификация показана на рис. 6.3.

Основные теории мотивации принято разделять на две группы — *содержательные* и *процессуальные*. В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей, их профессиональной деятельности. В процессуальных теориях раскрывается то, по каким закономерностям организовано целостное мотивированное поведение с учетом взаимодействия мотивов с другими процессами — восприятием, познанием, коммуникацией.

**Содержательные теории мотивации.** В эту группу входят две очень известные концепции — теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда.

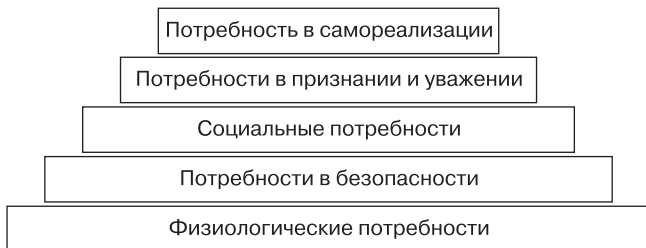
*Концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу.* Основные положения данной концепции состоят в следующем. Все потребности личности подразделяются на пять основных групп (рис. 6.4).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003.



**Рис. 6.3.** Классификация современных теорий мотивации

1. Физиологические потребности. Они необходимы для выживания организма, лежат в основе гомеостатической регуляции. Это потребность в еде, воде, отдыхе, сексуальном удовлетворении, убежище и т. д.
2. Потребности в безопасности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей; в уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены; в защите от неустроенности, боли, гнева, страха.
3. Потребности в социальных связях (социальные потребности). Они еще называются потребностями причастности, а главные из них — потребности в социальной присоединенности к группе и принадлежности к ней, в социальных контактах, в любви, в по-



**Рис. 6.4.** «Пирамида потребностей» Маслоу

зитивном отношении со стороны других, в социальных взаимодействиях как таковых.

4. Потребности в уважении включают, во-первых, потребности в уважении со стороны других — в признании ими личных достижений, компетентности, личностных качеств и достоинств; во-вторых, потребность в самоуважении.
5. Потребности в самоактуализации — это потребности личности в реализации своих потенциальных возможностей и способностей, в росте собственной личности, в понимании, осмыслении и развитии собственного «Я».

Пять групп потребностей одновременно являются и пятью основными уровнями потребностей, расположенными в виде строгой иерархической структуры соподчиненности. Это означает, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализируются) только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Например, если человек испытывает сильный голод (уровень 1), то именно он является главным мотивирующим фактором поведения. Лишь после того, как эта потребность будет удовлетворена, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей других уровней, в частности безопасности, социального признания и др. Удовлетворение потребностей нижележащих уровней является обязательным условием и причиной актуализации потребностей вышележащих уровней.

Существует несколько основных закономерностей организации этих групп потребностей. Так, высшие потребности являются генетически более поздними. Чем выше уровень потребностей, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто их удовлетворение и тем легче от них на время освободиться. Жизнь на более высоких уровнях потребностей обуславливает и более высокую биологическую эффективность — большую продолжительность, лучшее здоровье, более высокий тонус.

Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные. Удовлетворение их чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, приносит счастье, радость, обогащает внутренний мир.

Концепция А. Маслоу играет, таким образом, очень важную роль в понимании реальных мотивов трудовой деятельности, демонстрируя, сколь в действительности широк спектр человеческих мотивов и какова их относительная значимость, каковы приоритеты в их удовлетворении. Тем самым она показывает руководителю систему мотивов

вационных факторов, на основе которых должна строиться и развертываться мотивирующая функция управления.

*Методы* удовлетворения потребностей высших уровней по концепции А. Маслоу:

*Социальные потребности*

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

*Потребности в уважении*

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

*Потребности в самовыражении*

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Вместе с тем эта концепция помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, побудительные причины управленческой деятельности как таковой. Так, в частности, в ней раскрывается особая и вполне самостоятельная категория потребностей — в социальном признании, в уважении, в самораскрытии и самореализации личности.



Именно эти потребности являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния.

Можно видеть, что *мотивы управления* — это, в основном, мотивы высших уровней, а *мотивы исполнения* — наоборот. «Человек, — пишет А. Маслоу, — должен быть тем, кем он может быть». Это одна из потребностей человека, такая же, как и все остальные. Она, однако, развита у людей не в одинаковой мере и наиболее выражена у самоактуализирующихся личностей. Они могут стремиться реализовать свое «Я» в разных сферах — науке, политике, бизнесе, искусстве, но чаще — просто в своей повседневной профессиональной деятельности.

Именно мотивация самоактуализации является одним из главных стимулов общекарьерной направленности личности. Она тесно связана с мотивацией достижения.

*Концепция мотивации Д. МакКлелланда.* Не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, этот автор основное внимание уделил высшим — специфическим личностным потребностям («вторичным»). Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость. Эта концепция также относится к группе содержательных теорий мотивации, так как в ней рассматриваются три основные группы потребностей (рис. 6.5): *во власти, в успехе, в причастности* (партиципативная потребность).

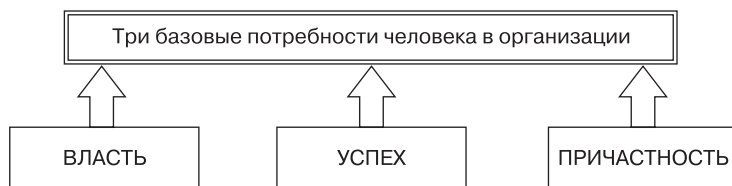


Рис. 6.5. Основы мотивации по МакКлелланду

Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти как таковую. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в уважении и самовыражении. Люди с развитой потребностью *во власти* характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций.

Управленческая деятельность, бизнес часто являются благодатной почвой для людей такого типа, поскольку именно этот род занятий открывает наибольшие возможности для удовлетворения данной потребности. Но, как подчеркивает Д. МакКлелланд, «...потребность во власти — еще не есть способность властвовать». Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место скорее тип карьеристски ориентированного «на себя в деле», а не «на дело в себе» руководителя.

*Потребность в успехе* (или, как ее сейчас принято обозначать, мотивация достижения) — вторая базовая потребность личности. Д. МакКлелланд одним из первых показал, что человеку свойственно не просто «хотеть чего-то», но и определять для себя уровень овладения, достижения объектом своего желания — вырабатывать для себя «планку» достижений. От степени ее развития в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, и само предпочтение личностью этого типа деятельности.

Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Сочетание двух этих потребностей («достигнуть успеха» и «избежать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способности поведения в условиях риска. Люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, предпочитают не высокие, но и не низкие уровни риска, а некоторый средний его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, однако избегают и ситуаций с минимальным риском.

Схема факторов мотивации труда, предложенная Герцбергом, показана на рис. 6.6.

**Процессуальные теории мотивации.** Поведение человека зависит от восприятия и понимания им ситуации, от прогнозирования последствий выбираемого типа поведения.

*Теория «ожидания» В. Врума.* В данной концепции ключевую роль играет понятие ожидания. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события. При раскрытии структуры мотивации и самого процесса поведения особое внимание в этой теории уделяется трем основным взаимосвязям. Во-первых, это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов. Во-вторых, это ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений.

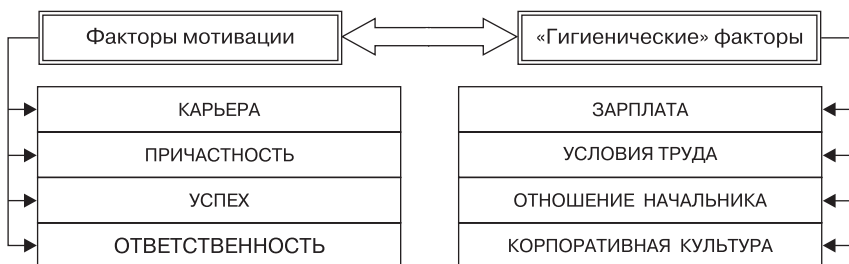


Рис. 6.6. Основы мотивации по Герцбергу

В-третьих, это субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения.

Валентность — это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие определенного вознаграждения.

*Теория «справедливости».* В данной теории исследуется еще одна очень важная переменная, сильно влияющая, как показывает практика, на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. Если в результате они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

*Теория противодействия.* В подавляющем большинстве мотивационных концепций управления предполагается, что исполнители являются пассивными реципиентами управленческих действий, направленных на обеспечение их мотивации. В теории противодействия доказано, что это далеко не так: исполнители (подчиненные), как правило, активно стараются влиять на систему вознаграждения.

*Мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера.* Эта концепция является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий — «ожидания» и «справедливости». Согласно ей, результаты, достигаемые человеком, зависят: 1) от ценности («стоимости») вознаграждения; 2) от степени реального удовлетворения; 3) от затрачи-

ваемых и «воспринимаемых» усилий; 4) от способностей и индивидуальных особенностей человека; 5) от осознания человеком своей роли в процессе труда («ролевых восприятий»). Наиболее важным выводом модели Л. Портера и Э. Лоулера является то, что **результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом.**

*Теория «трудовых инвестиций».* Ее главное положение состоит в следующем. Чем большие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «кладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он не только результативнее, но и мотивированнее. Особо следует подчеркнуть, что функцией инвестирования являются не только результаты труда, но именно удовлетворенность от него.

Невозможно, считают представители этого подхода, добиться высокой мотивации без значительных личных усилий (вложений) в работу самой личности. Одним из следствий этого вывода является важное положение данной теории, подтвержденное многочисленными исследованиями: **оказалось, что и результативность, и удовлетворенность тем больше, чем выше исполнители расценивают величину своего вклада в общий результат совместной деятельности.**

Теория инвестиций имеет существенное практическое значение для организации управления, для деятельности руководителя. Она показывает, что именно величина инвестирования подчиненными своего труда в достижение корпоративных целей является одним из сильных мотивирующих факторов, содействует повышению общей эффективности организации.

Наибольший интерес представляет современная теория, развивающая представление о мотивации поведения человека в виде пирамиды. Согласно ей, природа человека строится на 6 основных понятиях, которые можно выстроить в структуру, показанную на рис. 6.7.

В соответствии с этой теорией, **мотивированное поведение человека в процессе труда** определяется следующими четырьмя принципами:

- труд так же естествен для человека, как еда или отдых;
- человек не является прирожденным лентяем, и его иногда негативное отношение к труду — это результат *приобретенного* отрицательного опыта;
- заложенный в человеке потенциал творчества позволяет ему в благоприятных условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность и работу;

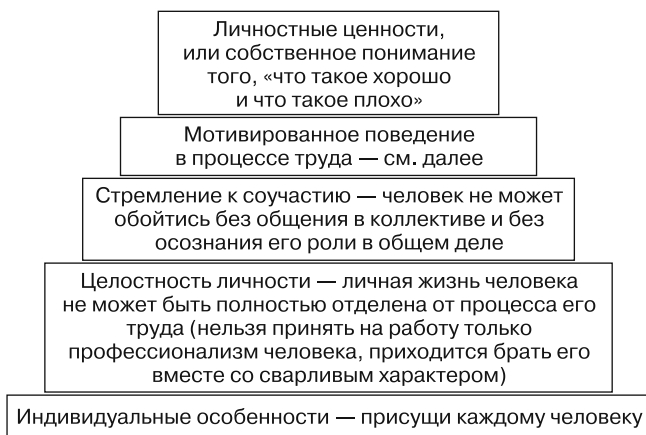


Рис. 6.7. «Пирамида» личностных характеристик человека

- решая поставленные задачи, человек может самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс.

## 6.8. Модели организационного поведения

Интерес представляют четыре основные **модели организационного поведения**, основанные на переплетении факторов мотивации труда и психологических ожиданий работников. Они расширяют представление о стилях руководства, как показано в табл. 6.1.

**Авторитарная модель** аналогична рассмотренному ранее авторитарному стилю руководства. **Модель опеки** предполагает, что сотрудникам постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате они чувствуют себя вполне удовлетворенными жизнью. Однако это чувство не является сильным стимулом и вызывает лишь *пассивное сотрудничество*. В любой момент работник может быть «перекуплен» конкурентами, заплатившими ему больше. Поэтому эффективность этой модели лишь ненамного выше, чем авторитарной. Она хорошо работает в странах с относительно низким уровнем жизни.

**Поддерживающая модель** ориентирована на обеспечение возможностей для совершенствования навыков работников, повышения их чувства ответственности, на создание атмосферы, благоприятной для увеличения вклада каждого в достижение общей цели. Внимание менеджера

Таблица 6.1. Модели организационного поведения

Признаки модели	Модели организационного поведения			
	авторитарная	опекающая	поддерживающая	коллегиальная
Базис	Власть	Экономические ресурсы	Эффективное руководство	Партнерство
Методы воздействия менеджера на подчиненных	Принуждение	Побуждение	Убеждение, поддержка	Лидерство в команде
Мотивация труда работника	Подчинение	Материальная заинтересованность	Интерес к выполняемой работе	Ответственное поведение
Психологические результаты для работника	Полная зависимость от руководителя организации	Зависимость от организации	Причастность к общему делу организации	Самодисциплина в рамках достижения общих целей
Удовлетворенность потребностей работника	В существовании	В экономической безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работника в процессе труда	Минимальное	Пассивное	Активное	Энтузиазм

должно переключиться с *контроля за работниками* на *активную поддержку их роста и роста показателей их работы*. Модель наиболее эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, так как она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра своих потребностей.

В настоящее время признано, что моделью XXI в. будет **коллегиальная модель**, основным отличием которой от всех прочих является уход от явного руководства коллективом в смысле его подчинения менеджеру. Однако переход к этой модели выдвигает очень высокие профессиональные требования как к руководителю, так и к исполнителям. Переход к этой модели является неременным условием проведения реинжиниринга бизнес-процессов организации.

## Глава 7

# Организационный конфликт. Конфликтность нововведений в организации

---

### Основные понятия

**Нововведения или инновации** — новые технологии, виды продукции и услуг, а также любые другие организационно-технические и социально-экономические новшества, разработанные и реализуемые в организации.

### 7.1. Виды конфликтов

Конфликт можно определить как острое эмоциональное противостояние сторон, преследующих разные, обычно противоположные и несовместимые цели. Рассмотрим подробнее организационный конфликт, т. е. конфликт в рамках организации, вызываемый ею и влияющий на эффективность ее работы. Другие конфликты (личностные, политические, национальные, бытовые и др.) рассматриваться не будут, хотя очевидно, что, приходя на работу в свою организацию, в свой коллектив, люди могут принести с собой отголоски домашних ссор, конфликтов в транспорте и т. п. либо вступить на рабочем месте в конфликт по сугубо личностным соображениям. Эти конфликты также могут найти отражение в делах самой организации, однако эффективно повлиять на ход такого конфликта руководитель не может. С другой стороны, любой организационный конфликт может перейти на межличностные отношения и выйти за пределы организации.

Таким образом, между двумя видами конфликтов нельзя провести резкую черту, так как невозможно полностью отделить поведение работника от поведения человека, выполняющего функции этого работника.

В то же время надо по возможности разделять конфликты:

- 1) для исключения смешения личных симпатий и антипатий и оценки деловых качеств людей, а также — обратного — перехода в деловом конфликте «на личности»;

- 2) для выявления причин конфликта в целях их устранения, так как причины могут лежать вне организации и даже быть общесистемными;
- 3) так как только организационные конфликты при определенных условиях могут играть положительную роль в развитии коллектива.

## 7.2. Структура конфликта

Организационные конфликты представляют собой продолжение, субъективное отображение вполне объективных противоречий, не зависящих от воли конфликтующих сторон. Бывает трудно даже обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют множество посредников.

Этапами перехода проблемной ситуации в конфликт являются:

- 1) формирование целей и попытка их достижения одной из сторон;
- 2) блокирование достижения этой цели другой стороной;
- 3) идентификация лиц, групп, организационных структур, противостоящих друг другу (ключевой момент перехода объективной проблемной ситуации в ее субъективное отображение в виде конфликта);
- 4) разрастание, углубление конфликта с учетом субъективных характеристик, так как *протекание конфликта невозможно без эмоциональной вовлеченности его участников.*

### Ситуация

Время и место: торжественное подведение итогов соревнования между подразделениями фирмы, занимающей фастфудом. Актный зал, в соседнем помещении уже накрыты столы.

Инцидент и оппоненты: названо кафе-победитель, но в этот момент старший менеджер фирмы по качеству встал и сказал, что проверка этого кафе показала значительные нарушения. Вслед за этим встала пожилая директор этого кафе и стала стыдить молодого человека: он ходит в их кафе, питается отдельно, в очереди не стоит, так как она сама его обслуживает. Но недавно из-за занятости она отказала ему в индивидуальном обслуживании. Теперь он припомнил ей это, т. е. перенес личную обиду на служебные отношения.

**Объективная основа** этого конфликта существовала всегда. Она в том, что один из руководителей фирмы имеет право контролировать



## Глава 7. Организационный конфликт. Конфликтность нововведений в организации **225**

и требовать выполнения подчиненными всех норм и правил обслуживания населения. Цели руководителя определены его должностными инструкциями — это повышение качества обслуживания населения. Цель директора кафе — скрыть негативные факты работы и стать победителем соревнования. Цели существуют объективно, они противоположны, значит, рано или поздно может начаться конфликт.

Элементами конфликта являются, во-первых, его участники (будем называть их **оппонентами** или **противниками**), имеющие несовпадающие цели, и **объект конфликта**.

Очевидно, что оппонентами могут быть отдельные люди, группы людей, организации. В приведенном примере оппонентами выступают не индивидуумы (старший менеджер и директор), а представители организаций, защищающие их интересы. Оппоненты в конфликте могут иметь разные «силы» или *ранги*. Видно, что в этом конфликте молодой старший менеджер, наделенный определенными административными правами по отношению к директору кафе (в плане производственной деятельности), имеет более высокий ранг. Директор это прекрасно понимает, поэтому старается перевести конфликт в другую плоскость: в конфликт между молодым человеком, имеющим цель получить, пользуясь служебным положением, некие особые услуги или льготы, и немолодой уважаемой женщиной, которая отказала ему в этом. При такой подмене старший менеджер выступает от себя лично, а директор защищает интересы своего коллектива, т. е. соотношение их рангов меняется на противоположное.

Назовем оппонентом первого ранга индивидуума, выступающего от собственного имени и преследующего личные цели; оппонентом второго ранга — группу индивидуумов, преследующих групповые интересы и цели; и т. д., чем выше уровень организации, тем выше ранг ее как оппонента. Назовем оппонентом второго ранга руководителя первичного коллектива, а далее — аналогично, чем выше уровень руководителя, тем выше его ранг.

Важным элементом конфликта является **объект конфликта**. В примере на первый взгляд кажется, что объект — это победа в соревновании. Но это не так, потому что старший менеджер не может лично претендовать на эту победу и не выставляет при подведении итогов в качестве претендента «свое» кафе. На самом деле объект — это право администратора контролировать положение дел во входящем в его систему кафе. Понимая свою проигрышную ситуацию, директор кафе произвела подмену объекта, сделав объектом право менеджера на индивидуальное обслуживание. Таким образом, искусственно изменив

всю суть конфликта, его объект, оппонентов (с их рангами) и их цели, директор косвенно поставила под сомнение моральное право администратора исполнять свои служебные функции, дискредитировав его, по сути дела, в *другом* конфликте. Очевидно, что этот мнимый конфликт был запрограммирован ею заранее, «про запас», а менеджер по молодости и неопытности попался на этой ситуации, хотя ему, наверное, было бы несложно питаться на общих основаниях.

Чтобы конфликт произошел, необходимы целенаправленные действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей. Эти действия, также элемент конфликта, назовем **инцидентом**. Инцидент первоначально вызвал менеджер, сознательно идя на конфликт на торжественном собрании в целях улучшения обслуживания населения и повышения конкурентоспособности фирмы. Но этот инцидент, как видим, повлек за собой цепь конфликтов, а директор кафе перевела конфликт из разряда организационных в разряд личностных. Инцидентом этого конфликта могла стать докладная записка генеральному директору местного отделения фирмы от имени старшего менеджера или разговор в кабинете генерального директора до торжества. Момент для инцидента молодой администратор выбрал явно неудачно, так как конфликт в результате приобрел открытый и очень острый характер, дискредитировав его самого и подорвав его возможности как руководителя. Теперь любые, даже самые объективные действия руководства по наведению порядка в этом кафе могут восприниматься окружающими как продиктованные чувством мести, обиды.

Этот конфликт показывает также, какая незаметная грань отделяет действия человека от деятельности должностного лица, функции которого выполняет этот человек.

### 7.3. Действия руководителя по разрешению конфликтов

**Разрешение конфликта** возможно только с изменения конфликтной ситуации, т. е. в результате изменения объекта, целей сторон, состава оппонентов и т. п., а также в результате взаимной договоренности оппонентов или **компромисса**. В противном случае конфликт «загоняется внутрь» и при первой же возможности разгорается вновь с удвоенной силой.

Конфликты могут быть:

- *антагонистическими*, разрешение которых возможно только при стопроцентной победе одной из сторон. Хотя и возможен переход их в компромиссные;

- *компромиссными*, разрешение которых возможно при частичном удовлетворении интересов сторон либо при формировании общей цели сторон. Длительный компромиссный конфликт ввиду эмоциональной окраски всегда переходит в антагонистический.

Руководителю важно вовремя понять источники возможного возникновения конфликта. Дело в том, что конфликтная ситуация может существовать очень долго без инцидента и без открытой конфронтации сторон. Это позволяет направить конфликт в нужное русло: либо изменив характеристики его отдельных элементов, либо изменив организационную структуру и т. п.

Длительный неразрешающийся конфликт приобретает эмоциональную окраску, когда в конфликте теряются и цели, и объект, а остаются лишь эмоции.

Отказ от разрешения конфликтов, от управления ими со стороны руководителя воспринимается как отказ от руководства организацией. Особенно учитывая то, что возникновение многих конфликтов обусловлено несовпадением интересов различных подразделений организации, что является *объективным условием их нормальной деятельности*.

### **Этика поведения руководителя в конфликте**

Если конфликт все-таки возник, руководитель должен найти правильную линию поведения в нем. Для этого необходимо:

- помнить, что подчиненные — не «винтики» машины, которой управляешь, а люди со своими особенностями, привычками, недостатками. Они могут иметь свои мнения, не совпадающие с мнением руководителя (допускать плюрализм мнений для руководителя — значит поддерживать совместную выработку управленческих решений, без чего выбор оптимальных решений невозможен);
- анализ конфликта начинать с себя, — не виноват ли? — ведь в отношениях «руководитель—подчиненный» руководитель несет основную ответственность;
- не бояться открыто признать перед подчиненными свои ошибки (тем самым создается атмосфера самокритики с их стороны, а руководитель демонстрирует уверенность в своих силах);
- не разрешать конфликт разом, одним ударом, так как это одновременно с положительным результатом может сломать чьи-то судьбы;

- не тянуть с разрешением конфликта, так как со временем он становится все более эмоциональным и тем самым все более трудно разрешимым, даже если его объективная основа не меняется.

### Правила поведения личности в конфликте

1. Соотносите каждый свой поступок, действие с конечной целью.
2. При анализе конфликтной ситуации правильно разделяйте факторы на те, на которые можно повлиять, и на те, на которые повлиять нельзя (это объективный план конфликта). Ошибка приводит либо к бесполезной суете, либо к пассивности там, где надо действовать.
3. Воспринимайте конфликтную ситуацию с позиции оппонентов (ставьте себя на их место). Ошибка ведет либо к недооценке, либо к переоценке силы соперников, что не позволяет правильно предвидеть их действия.
4. Выбирайте правильные стратегию поведения в конфликте и средства борьбы с оппонентами. Хотя в основе любых стратегий лежит психологическое давление на противника.

#### Виды стратегий:

- *наступательная* с использованием эгоистических мотивов оппонента, таких как:
    - ◆ угрозы лишения премии или потери перспектив продвижения по службе;
    - ◆ угроза безопасности и т. п.;
    - ◆ угроза идеалам личности в виде возможности оказаться в униженном или смешном положении;
    - ◆ обращение к чувствам благодарности, вины, неуверенности в себе;
  - *оборонительная* в виде апелляции к чувству жалости у оппонента (слезы у женщин).
5. Реалистически оценивайте собственные возможности и потери в случае принятия компромиссного решения.
  6. Конструктивно относитесь к поражению. Не гнев и не слезы, а анализ ошибок, с тем чтобы их больше не повторять, чтобы реально оценить самого себя и свои возможности. Главное препятствие здесь — неспособность отделить свои ошибки от чужих, желание либо все свалить на других, либо заняться самобичеванием.

Главным итогом конфликта должно стать развитие личности, сближение идеального и реального «Я», преодоление слабых сторон человека как личности.

## **7.4. Объективность возникновения конфликтов нововведений**

Организация становится хорошим инструментом выполнения своей миссии при соблюдении в ней определенного функционального и структурного порядка как проявления *стабильности*. Порядок поддерживается трудовой и технологической дисциплиной и исполнительностью. Таким образом, стабильность является одной из важнейших ценностей коллектива.

Но кроме стабильности важнейшей ценностью организации является *динамизм*, т. е. объективная потребность в постоянных изменениях внутренних отношений и функций. Причины этого носят внутренний и внешний характер.

Главная *внутренняя* причина — естественные изменения, происходящие со временем, с возрастом с членами организации. Другая — это развитие самой организации. *Внешние* причины перемен многочисленны, как многочисленны внешние факторы, воздействующие на организацию. Организации, желающие повысить конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов и поставщиков, на меняющиеся запросы потребителей, на новые возможности, предоставляемые научно-техническим прогрессом, на изменения правового пространства и т. п.

Очевидно объективное противоречие между этими двумя ценностями, что приводит к возникновению объективных конфликтных ситуаций в трудовых коллективах как проявлению конфликтности нововведений в организациях. Роль руководителя невозможно переоценить не только при разрешении таких конфликтов, но и при направлении их в нужное русло. Во всем мире считается, что осуществление изменений — это «высший пилотаж» менеджмента. Появился даже новый термин — *Chang Management*.

Изменения в организациях в одних случаях происходят *целенаправленно на базе запланированных и систематически совершенствуемых концепций*, в других — носят скорее неформальный и *адаптивный* характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем постепенной модификации своего поведения как реакции на текущие события.

Принципиально важно различать также *частичные* и *радикальные* изменения. Первые базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах. Радикальные изменения бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь «революционный» процесс изменений для достижения конкурентных преимуществ может быть *необходим стратегически*, но обычно встречает решительное сопротивление со стороны персонала.

Топ-менеджеры должны знать важнейший принцип управления изменениями: организации не изменяются, изменяются люди.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения высшим руководством организации (для него это новые шансы в бизнесе) и его сотрудниками (для них перемены чреваты многими опасностями и дополнительными работами).

Сопротивление переменам может иметь разную силу и направленность. Оно проявляется как в форме *пассивного*, более или менее *скрытого* неприятия перемен, так и в форме *активного, открытого* выступления против перестройки, например в виде забастовки или явного уклонения от внедрения новшеств. Скрытое сопротивление является более опасным, так как его нельзя заранее выявить и предупредить.

Причины сопротивления могут очень различны. К личностным барьерам на пути нововведений относятся, например:

- страх перед неизвестным, поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего (предпочтение отдается привычному);
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении объема работ);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом», и др.

Важно понимать также следующее. **То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают.** Сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства произвести в ней изменения.

## **7.5. Этапы сопротивления работников нововведениям**

Сопротивление персонала является неотвратимой обратной реакцией на внедрение инноваций, и его можно рассматривать как динамичное явление. Отметим несколько этапов сопротивления, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен.

**Бездействие (инертность).** После появления информации о новых планах многие работники чувствуют себя неуверенно, проявляют нерешительность, полны сомнений. В это время руководителю следует быть очень восприимчивым и гибким к любому проявлению отношения работников.

**Отрицание нововведения.** Значительная часть работников настроена скептически, не признает целесообразности осуществления разработанных планов по улучшению деятельности. Здесь можно говорить о таком психологическом барьере, как барьер традиции, который тем более выражен, чем больше времени сотрудник был включен в сложившуюся организационную систему. На данном этапе необходима уверенная активная позиция инициатора нововведения.

**Раздражение.** Если осуществление запланированных изменений продолжается, то часть работников могут активно и с раздражением протестовать против них. На этом этапе важно не допускать возникновения эксцессов, но не оказывать открытого давления на сотрудников и продолжать позиционирование инновации.

**Обсуждение и переговоры.** На данном этапе следует через обсуждение и переговоры попытаться прийти к компромиссу, состоящему в частичном принятии предлагаемых планов, минимизации рисков и обеспечении гарантий для работников.

**Спад противодействия переменам.** В связи с очевидной необходимостью перемен работники вынуждены принять предложения. В результате будет получено либо пассивное поведение, которое в конечном счете завершится снижением противодействия, либо же активное поведение в пользу реализации проекта.

**Принятие, одобрение перемен.** Персонал имеет возможность наблюдать преимущества внедрения усовершенствований; эффект реа-

лизации нововведения становится явным. Постепенно большинство работников принимают изменения. Для менеджера важно, чтобы те, кто полностью принимает перемены, сразу же были вовлечены в работу по осуществлению проекта усовершенствования деятельности организации.

## 7.6. Типы психологических барьеров на пути нововведений

Для понимания сущности и причин сопротивления персонала нововведениям рассмотрим типы психологических барьеров их внедрению.

**Барьер профессиональной некомпетентности.** Он связан с непониманием сущности нововведения ввиду низкой профессиональной подготовленности сотрудников.

**Барьер перестраховки.** Сущность данного барьера заключается в том, что члены коллектива опасаются, что нововведение может дать отрицательные последствия. Поэтому они предпочитают оставаться на имеющихся позициях и не рисковать.

**Барьер привычки.** Одной из важнейших субъективных трудностей при принятии нововведения персоналом является необходимость изменения существующих способов деятельности, адаптации своей системы ценностей, в том числе системы социально-психологических ценностей, к новым условиям деятельности. Данный барьер тем более выражен, чем более длительное время человек был включен в конкретную социальную, организационную систему. Поэтому молодые люди легче воспринимают нововведения, а этот психологический барьер наиболее выражен у членов коллектива, имеющих большой стаж работы.

Действительно, исследования ученых показали, что:

- 1) первые два-три квартала, а то и более, у нового работника есть только одно стремление — адаптироваться на новом месте, освоить свои новые обязанности, познакомиться с коллективом, поэтому проблематики нововведений он не замечает;
- 2) основной движущей силой для работника с несколько большим стажем (до 3 лет) является желание показать себя в коллективе, утвердиться в нем; такие люди очень активно поддерживают все нововведения, рассчитывая на усиление своей роли в ходе реорганизаций; однако их авторитет, а с ним и помощь руководителю невелики;



- 3) наивысшим творческим потенциалом обладают люди, проработавшие в коллективе от 3 до 10 лет; основной движущей силой такого специалиста является стремление к самостоятельности и творчеству; такие люди — основа проведения изменений;
- 4) для людей, имеющих больший стаж работы (более 10 лет), важно не потерять уважение окружающих; они особенно опасаются перемен в коллективе, так как реорганизация может существенно ослабить их позиции.

## **7.7. Способы преодоления сопротивления нововведениям**

Самый деликатный способ преодолеть сопротивление — информировать, самый жесткий — принуждать.

Высшее руководство должно напрямую общаться с сотрудниками и сообщать им *информацию* о том, что надо делать, почему и каким образом следует производить изменения, что им это даст в результате и почему компания нуждается в активности и поддержке персонала. Данный метод требует много времени, особенно если надо охватить большое число сотрудников.

Предоставлять информацию нужно вовремя. Отсутствие своевременной информации порождает сомнения, вызывает состояние неопределенности, способствует распространению слухов и домыслов, что может подорвать доверие работников к менеджерам и высшему руководству организации.

Распространенной ошибкой является одномоментное предоставление слишком большого объема информации. Для того чтобы понять и постичь информацию, работникам требуется определенное время. Следовательно, чем больше информации, тем больше времени требуется на ее уяснение. Распространять информацию при этом следует, применяя простые средства и используя доступные для понимания аналогии, примеры, различные виды лекций, дискуссий, обсуждений.

Основная задача, которую инициаторы реформ должны решить в первую очередь, состоит в том, чтобы создать условия для возникновения положительной реакции подчиненных на сообщение о реформах и активно подключить их к внедрению инновационного варианта развития организации. Вовлеченные в процесс участники изменений поддерживают их не просто охотно, а заинтересованно. Этот способ требует от руководителя очень много времени и полного взаимного доверия сторон.

Конфликты следует разрешать путем компромиссов. Надо постараться убедить персонал в неизбежности кризиса и необходимости принять надлежащие меры по его предотвращению. Постоянно обращать внимание на необходимость перемен. До сознания работников должна быть доведена настоятельная необходимость и неизбежность перемен. Для достижения этой цели можно использовать способ сравнения организации с наиболее успешными конкурентами (бенчмаркинг).

Можно отложить на время выполнение проекта, если сопротивление слишком велико, иначе можно не только испортить нынешние отношения, но и сделать проблемной реализацию нововведений в будущем.

Подведем итог и сформулируем основные требования к действиям руководителя при проведении изменений в коллективе.

Задача руководителя — не допустить перерастания конфликтной ситуации в открытый конфликт, для чего ему следует руководствоваться следующими правилами:

- 1) постепенность изменений, использование совпадения объективных предпосылок перемен с субъективными возможностями людей;
- 2) полное информирование сотрудников о происходящем: в чем состоят цели и сущность перемен, что они дадут каждому и коллективу в целом;
- 3) помощь в освоении нового;
- 4) стремление изменить сложившиеся стереотипы, сохраняя хорошие традиции;
- 5) заинтересованность сотрудников во внедрении новшеств, материальная компенсация возникающих дополнительных работ и повышенных требований к качеству их исполнения;
- 6) четкая организация проведения изменений;
- 7) привлечение подчиненных к планированию и разработке нововведений.

Выделяются восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями организаций при проведении изменений в них:

- 1) не создается достаточно сильное ощущение *срочности* изменений;
- 2) не создается достаточно сильная *коалиция*, руководящая изменениями;

- 3) у руководителя ощущается недостаток *видения* сущности нововведения;
- 4) недостаточно активная и успешная *передача видения* сотрудникам;
- 5) не удаляются препятствия для нового видения;
- 6) отсутствует систематическое планирование с целью достижения *краткосрочных побед*;
- 7) слишком рано объявляется победа;
- 8) изменения не укореняются в *корпоративной культуре*.

Нововведения также обречены на провал, если их инициатор — руководитель коллектива не пользуется уважением в коллективе или руководитель, проводя изменения, следует своим личным интересам без учета интересов коллектива.

## 7.8. Роль лидеров изменений

Для успешного «прорыва в будущее» большое, часто определяющее значение имеет здоровый климат в коллективе, позитивный его настрой. Руководство организации должно вселить веру в возможность достижения невозможного, помочь персоналу в условиях кризиса ясно представить грядущие перемены к лучшему, превратить минусы в плюсы и действовать.

Успех преобразований главным образом зависит от того, насколько адекватно *первое лицо компании* может оценить возникающие при их проведении трудности и соответственно перестроиться, прежде чем приступить к выполнению намеченного. Практика показывает, что провалы попыток реструктурирования, как правило, связаны с неготовностью или нежеланием главы организации действовать по-новому, менять стиль и методы управления.

Сложность, многомерность и динамичность решаемой задачи требуют того, чтобы весь персонал предприятия действовал как хорошо сыгранная футбольная команда. Руководитель — капитан и одновременно играющий тренер со всеми вытекающими из этого последствиями. В некоторых чрезвычайных ситуациях ему приходится брать игру на себя, чтобы переломить ситуацию в свою пользу. Но, по большому счету, истинная ценность руководителя определяется его способностью сделать так, чтобы каждый работник ясно представлял будущее организации, свою роль как члена команды и имел мотивацию для самостоятельных действий. Пользуясь традиционным набором средств

и методов управления, добиться этого невозможно. Руководитель вынужден все больше играть роль лидера и тренера, вести людей за собой, вдохновляя их собственным примером.

И наконец, если руководитель ощущает себя неспособным изменить столь радикально в короткое время, а промедление недопустимо, ему следует приложить максимум усилий для отыскания внутри или вне организации другого «агента изменений» с нужными качествами. Это должен быть надежный человек, которому можно доверять и делегировать необходимые права. Очень важно оказывать ему на всех этапах постоянную и полную поддержку.

Нужно помнить, что персонал всегда чувствует отношение высшего руководителя к инновациям, и если оно негативное или равнодушное, то все начинания почти наверняка обречены на провал.

Однако для успешного осуществления перемен недостаточно, чтобы их возглавлял лидер, представляющий высшее руководство организации. Критическим фактором успеха является также наличие в подразделениях организации достаточного числа реальных лидеров изменений среднего уровня.

*RCL (Real Change Leaders)* — это новое поколение менеджеров, способных эффективно работать в условиях изменений и не бояться связанных с ними стрессов. По своим навыкам и психологическим характеристикам *RCL* сильно отличаются от обычных хороших менеджеров. Эти отличия проявляются в следующем:

- *RCL* (другой часто используемый термин — *агент изменений*) ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- обладают выраженными лидерскими качествами, умеют работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- любят работать методом проб и ошибок, не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;

- спокойно относятся к риску потерять работу и не боятся обсуждения острых проблем с руководством;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии, никогда не стараясь откусить самый большой кусок пирога;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

Опыт проведения инноваций в различных организациях показывает, что именно дефицит *RCL* является самым обычным препятствием для достижения успеха. Типичной является ситуация, когда руководитель организации, осуществляющий изменения, не понимая разницы между обычным менеджером и *RCL*, делегирует первому необходимые полномочия и ожидает активных действий. Менеджер, не обладая качествами из приведенного выше списка, ощущает сильный стресс, но из страха лишиться расположения руководства и потерять работу демонстрирует активную деятельность и достигнутые результаты.

Задумавшись о необходимости изменений, руководитель компании должен внимательно поискать потенциальных *RCL* среди своих сотрудников или на рынке рабочей силы, используя для этого все возможности. Принимая на работу нового сотрудника в качестве *RCL*, необходимо не жалеть времени и усилий, чтобы понять, может ли этот человек действительно стать лидером перемен, или он просто ищет работу, продавая красивый миф о себе, не соответствующий его реальным склонностям и возможностям.

Противодействие переменам, предлагаемым извне, является чертой любого здорового коллектива. Для успеха нововведений важно, чтобы их инициатором выступал сам коллектив, либо какая-нибудь группа наиболее активных исполнителей, либо *RCL*. Зная такую возможность, руководитель должен поддерживать таких людей, заранее «выращивать» их следующими методами:

- 1) командировки по обмену опытом на передовые предприятия в России или за рубежом;
- 2) предоставление времени и возможности для самостоятельной работы, в том числе времени для ознакомления с новыми публикациями и т. д.;
- 3) привлечение молодых, растущих специалистов к принятию решений на более высоком уровне;
- 4) стимулирование повышения квалификации работников через вечернюю или заочную форму обучения, курсы переподготовки и повышения квалификации;

5) направление на конференции, семинары по тематике работы.

Главная трудность связана с психологией процесса изменений и с возможностями лидера, осуществляющего изменения, понять эту психологию и развить в себе новые навыки, необходимые для управления процессом. Если посмотреть на организацию не с точки зрения финансовых потоков и бизнес-процессов, а с точки зрения ролей, которые играют руководитель и его подчиненные на разных уровнях, и на взаимоотношения людей, играющих эти роли, главная сложность и заключается именно в *изменении ролей и отношений*. Это длительный и деликатный процесс, требующий от лидера терпения, опыта и высокой психологической культуры.

## Глава 8

# Коллектив организации и управление

---

### Основные понятия

**Организация** (одно из значений) — деятельность по распределению ролей и функций в рамках определенной социальной общности, ориентированная на достижение общей стратегической цели.

**Референтная группа** (от англ. *refer* — относиться) — социальная группа, по отношению к которой индивид чувствует свою принадлежность, с которой он себя идентифицирует. При этом принадлежать он может к совершенно другой группе.

### 8.1. Этапы, условия и стимулы развития коллектива

**Коллектив, как группа людей**, представляет собой совокупность индивидов — носителей ассоциативных характеристик, взаимодействующих между собой для достижения общей цели путем эффективной балансировки индивидуальных личностных характеристик.

В своем развитии коллектив проходит несколько стадий.

**Первая стадия** — стадия *формирования*. Коллектив рождается в тот момент, когда группа индивидуумов собирается вместе для решения общей цели. Изначально члены коллектива не знакомы друг с другом и не знают, могут ли они вообще работать вместе, поэтому испытывают неуверенность как по поводу решения самой задачи, так и по поводу своих взаимоотношений. Для выяснения этого требуется время.

Взаимоотношения в коллективе в это время нерешительные: поначалу члены коллектива выдерживают дистанцию, чтобы чувствовать себя в безопасности, и проявляют только хорошие качества, чтобы понравиться другим.

На этом этапе люди присматриваются друг к другу и к руководителю, действуя методом «проб и ошибок». Связи между ними еще слабы и неустойчивы, товарищеские контакты часто меняются. Нередко возникают конфликты вследствие недопонимания. Необходимо подчеркнуть, что если на этом этапе руководитель не проявит разумную твердость в организации коллектива, то «раскачка» может затянуться.

Члены коллектива пока еще не готовы брать на себя ответственность и склонны ждать, пока менеджер сам не распределит роли, задачи и не инициирует действий группы.

На этом этапе коллектив характеризуется низкой работоспособностью, поскольку его члены испытывают неуверенность в своих действиях, а энергия группы поглощается процессом установления взаимоотношений и поиском методов сотрудничества. Чем быстрее это закончится, тем быстрее пойдет процесс развития коллектива.

Направляющей силой, стержнем развития должна быть *цель*. Она мобилизует коллектив. Каждый его член должен также четко осознавать *значимость своей работы*. Чем сложнее, престижнее стоящая перед ними задача, тем легче объединить людей для ее решения. Причем значение цели должно быть понятно не только логически, но и «пропущено сквозь сердце». В этом случае ее достижение станет делом каждого члена коллектива.

Психологи установили, что если цели или требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же товарищи, то коллектив такие цели и требования рассматривает как собственные и они значительно сильнее влияют на личности.

Одно из условий успешного продвижения к намеченной цели — *дисциплина*. Вот почему на первой стадии становления коллектива руководитель может пользоваться авторитарным стилем управления с жесткой исполнительской дисциплиной. Этот стиль характеризуется тем, что руководитель сам вырабатывает требования к подчиненным и неукоснительно следит за выполнением отданных распоряжений. Поэтому самая первая задача менеджера — разъяснить, кому чем заниматься, распределить ресурсы и установить правила, по которым будут работать члены коллектива. При необходимости поощряя и наказывая подчиненных, он может ни с кем не советоваться, принимая всю *ответственность за принятые решения на себя*.

Ускорить процессы личного знакомства между людьми, раскрытия ими своих жизненных ценностей и убеждений, своих забот, надежд и т. д. можно разными путями. Неплохо это осуществляется через совместный (корпоративный) отдых. В целом, чем скорее члены команды близко узнают друг друга, тем раньше начнется их эффективное сотрудничество.

**Вторая стадия** — стадия *позиционирования*. Она характеризуется тем, что в коллективе практически завершается изучение друг друга и определяются *личные позиции* каждого члена. Многие коллективы



проходят через этот *период переворота*, когда критически оценивается вклад менеджера, образуются группировки и разногласия между ними выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают все большее значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать пути достижения согласия и пробует улучшить взаимоотношения. При этом можно наблюдать и силовую борьбу за лидерство.

При правильном развитии коллектив быстро проходит первую стадию. Члены коллектива входят в зависимость друг от друга, а не от лидера. Вторая стадия часто конфликтна и известна под названием «буря». Раздражения и обиды, скрываемые ранее ввиду дистанцирования людей, выносятся наружу, принимая форму конфликтов. Однако эта фаза развития эффективного коллектива имеет концептуальное значение, поскольку ранее скрываемые внутренние мотивы, интересы и устремления членов незрелого коллектива отвлекают их от решения главной задачи на попытки занять лучшее положение, обрести власть и т. д. Выход их наружу позволяет быстрее преодолеть этот барьер.

«Буря» имеет следующие характеристики:

- кулуарное проявление негативных эмоций, агрессии, упреков, обвинений или просто ворчание на всех (ехидные, саркастические ремарки, часто замаскированные под шутки или поддразнивания, редко высказываемые непосредственно оппоненту, принимающие облик косвенных обвинений и намеков);
- недовольство менеджером: тиран, слишком авторитарны его методы;
- процветание интриг, группировок и междоусобиц.

На этой стадии руководитель должен отдавать себе отчет в том, что происходит, а не закрывать на все глаза. Это фаза *созревания* коллектива. К сожалению, некоторые организации навсегда останавливаются именно на этой стадии.

Настоящий руководитель должен воспользоваться энергией «бури», для чего:

- заставить всех «раскрыть свои карты», т. е. показать, каков он есть на самом деле;
- подавать пример вежливостью, справедливостью, заботой, невозмутимостью;
- заставить людей высказать свои недовольства в лицо друг другу;
- стимулировать всех вместе искать позитивные решения возникших проблем;

- разрешить внутренние конфликты, определив их причины;
- внедрить нормы и правила взаимного общения внутри коллектива;
- научить людей слушать и уважать друг друга, самим этично поправлять друг друга, если они нарушают установленные нормы.

Таким образом, на основании общих ценностей и интересов постепенно формируется единая микросоциальная среда коллектива, складывается корпоративная культура. В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. В процессе этих преобразований руководитель может переходить от авторитарного (директивного) стиля руководства к коллегиальному (демократическому), который характеризуется стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

**Третья стадия** — стадия *объединения*. Она характеризуется тем, что в коллективе постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство.

Интеллектуальное единство определяется осведомленностью всех членов о возможностях коллектива, взаимопониманием и психологической совместимостью отдельных личностей в процессе трудовой деятельности, стремлением находить общий язык, вырабатывать единое мнение.

Эмоциональное единство отличает атмосфера сопереживания всеми работниками событий, происходящих в коллективе и вне его, забота о судьбе товарищей, проявление чуткости по отношению к ним. Ни один человек в таком коллективе не чувствует себя обособленным и беззащитным, каждый уверен, что он не останется в беде один.

Единство воли проявляется в способности коллектива преодолевать возникающие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого подчинять личные интересы общественным.

Таким образом, на этой стадии в коллективе окончательно утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

На третьей стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность коллектива. Руководитель полностью переходит на демократический стиль управления и, проводя деловые совещания, старается вместе с сотрудниками находить оптимальные решения производственных и других задач. Руководитель начинает действовать не как *стоящий над коллективом*, а как *член коллектива, наделенный функциями руководства*. Если на первой ста-

дии руководитель воспринимается подчиненными как внешняя по отношению к ним сила, то на третьей стадии он выступает как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

**Четвертая стадия** — стадия *зрелости*. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы они смотрят реалистически и решают их творчески. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по их достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят преимущественно неформальный характер. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив способен показывать превосходные результаты в работе.

Руководитель может перейти на пассивный стиль руководства. Для этого ему надо поощрять инициативу членов группы в разработке эффективных методов работы, частично уступать группе свои полномочия по принятию решений, распределению ролей и задач и т. д., оставляя при этом за собой полномочия, необходимые для выполнения общих задач в соответствии с нуждами всей организации.

Для достижения зрелости коллектива руководителю необходимо изначально обеспечить понимание и принятие целей и задач коллектива со стороны каждого из его членов. Поэтому участие группы в формулировании ее целей (миссии) является решающим фактором в достижении конечного успеха.

Многие менеджеры испытывают здесь трудности, но если этого не сделать, коллектив так и останется в состоянии зависимости от руководителя, что будет препятствовать проявлению коллективного творчества и сотрудничества.

Руководитель должен уметь предвидеть наступление очередного этапа развития (зрелости) коллектива и вести всех вперед, к новым возможностям. Это позволит избежать возникновения конфликтов роста. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности для внедрения новшеств в процесс управления. Разные сотрудники могут курировать то или иное задание по очереди, в зависимости от своего опыта. Расширяется делегирование полномочий, все больше людей участвует в планировании и принятии решений. Менеджер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого личный пример и полномочия.

## 8.2. Пути преодоления трудностей, препятствующих эффективному развитию коллектива

На пути к зрелости и эффективности коллектив может вдруг обнаружить, что рост затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений — низкий уровень желаний перемен и невысокие их результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ошибки, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива.

### А. Непригодность руководителя

Руководство — это, возможно, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива.

Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Можно выделить несколько слагаемых успеха. Эффективный руководитель коллектива:

- честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным;
- использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития коллектива;
- имеет четкие и равные критерии оценки для всех подчиненных;
- хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность;
- обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива;
- способен воспринимать надежды, опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство;
- честно и прямо смотрит в лицо фактам;
- поощряет развитие каждой группы и каждой личности;
- устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы;
- старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения и воодушевленности каждого.

### Б. Низкая квалификация сотрудников

Коллектив — это больше, чем сумма индивидуальных дарований. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут ра-

ботать вместе. В любом коллективе есть необходимость выполнять разнообразные функции, и анализ таких «ролей» помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить: «поставщика идей», «аналитика», «организатора», «критика» и нескольких «исполнителей». Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнять этот пробел.

Если членам коллектива не хватает элементарных навыков работы, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой.

Коллектив — это средство для развития каждого сотрудника. При поступлении новых сотрудников важно, чтобы их включали в дело с пониманием, но твердо. Коллектив должен предъявлять требования, а новый сотрудник понимать, что здесь не получится работать кое-как. Каждый сотрудник должен ощущать свою *сопричастность как привилегию*.

Развитого сотрудника можно определить по таким признакам:

- энергичен;
- умеет совладать со своими эмоциями;
- готов открыто излагать свое мнение;
- хорошо его излагает;
- может изменить точку зрения под воздействием аргументов, но не силы.

## **В. Неконструктивный социальный климат**

Часто оказывается, что в коллективе объединены люди разного возраста, с самым разным прошлым, с различными ценностными установками и жизненными планами. Это объективно может привести к сложностям в формировании конструктивного социального климата.

Преданность сотрудников задачам коллектива — один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. *Рост преданности — это показатель зрелости коллектива*. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и им лучше удается активное достижение совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого. *Коллективный подход поощряет быть личностью каждого*.

Еще один важный аспект коллективизма — это поддержка. В этом случае коллектив позволяет каждому индивидууму чувствовать себя сильнее и увереннее. Если же между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеулышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным: люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть *удобными*, а не *естественными и полезными для общего дела*.

### Г. Нечеткость целей

Первый шаг к успеху — это понять, к чему вы стремитесь. Способная и зрелая команда людей обычно в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но, судя по опыту, это существенная предпосылка успешной коллективной работы.

Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных интересов.

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который глядит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от накопленного опыта. Такой коллектив в конечном счете добьется успеха.

### Д. Неэффективность методов работы

Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

- каким образом принимаются решения;
- каковы методы сбора и представления информации;
- каковы взаимосвязи внутри и вне коллектива;
- высока ли эффективность распоряжения ресурсами;
- проработан ли процесс анализа решений;
- как оцениваются новые задачи;
- каковы критерии измерения эффективности.

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди научаются применять качественные критерии к своим действиям. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают общее признание и используются в коллективе. На собраниях царит дух компетентности и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед, при этом высокий уровень личного внимания и простота общения обеспечивают быстрое разрешение всех относящихся к делу конфликтных ситуаций.

### **Е. Недостаток открытости и конфронтация**

Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них честно и прямо.

Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатом позитивного конфликта становятся открытость, ослабление напряженности, улучшение отношений и рост доверия. Из негативных конфликтов произрастают недоверие и враждебность.

### **Ж. Неконструктивные отношения с коллегами**

По работе обычно приходится иметь дело с другими коллективами, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи неудовлетворительны, общих целей не хватает.

Говоря о своей работе, менеджеры часто употребляют термины из области спорта: «играть на выигрыш», «набирать очки», определять «стиль игры». Эти выражения показывают, что люди думают о своей работе и с помощью каких мысленных образов они объясняют происходящее.

Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах многое сделать для предотвращения враждебности и возникновения соперничества.

## **8.3. Показатели развития коллектива**

Средний цикл развития коллектива неоднозначен, он составляет от 3 до 8 лет. Это зависит в первую очередь от характера работы. Показа-

телями развития коллектива, степени его интеграции являются *сработанность* и *сплоченность*.

**Сработанность** характеризует согласованность действий работников в рамках их конкретной производственной деятельности. Особенно важна сработанность для людей, тесно связанных в ходе выполнения работ: для экипажей самолетов, бригад хирургов и т. д.

Показатели сработанности:

- 1) успешная деятельность коллектива (конкретные результаты при минимуме усилий на их достижение);
- 2) удовлетворение, получаемое от совместной работы.

**Сплоченность** характеризует психологическую близость членов коллектива, основанную на согласованности позиций людей по отношению к наиболее значимым для их жизни вопросам.

Показатели сплоченности те же, что и показатели сработанности, но при решении не только деловых, но и личных проблем.

Сработанность и сплоченность возникают только на определенных этапах развития коллективов. При этом возникают две формы взаимосвязи и отношений между людьми: деловые (авторитет, желание работать вместе), личностные (симпатии и антипатии).

Необходимым условием нормального развития коллектива является хорошо организованная совместная деятельность людей, что прямо зависит от качества руководства коллективом. Главными *интеграторами коллектива* являются: общие цели, общие интересы, возникающие помимо работы, разрешение сложных конфликтных ситуаций.

*Эффективное взаимодействие* людей в коллективе возможно только при минимуме эмоциональных и психологических затрат на достижение результатов. При этом могут возникнуть *субъективные* и *объективные* трудности.

Главная объективная по отношению к коллективу трудность — это низкое качество руководства со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Субъективные трудности более разнообразны:

- 1) высокое самомнение некоторых сотрудников, их неуважительное отношение к остальным;
- 2) нежелание или неумение членов коллектива понять друг друга, выслушать собеседника;
- 3) отсутствие навыков совместного принятия решений, выработки общей точки зрения;



- 4) чисто человеческие особенности членов коллектива, в том числе: *ситуационные* (усталость, болезнь и т. д.) и *устойчивые* (темперамент, характер, воспитание).

## 8.4. Микросоциальная среда организации, ее структура и роль в управлении

Большое значение для обеспечения эффективности работы коллективов, для их нормального развития, разрешения и предупреждения конфликтов, а также разрешения многих других проблем имеет микросоциальная среда организации.

**Микросоциальная среда организации** — особая форма объединения людей по своим целям и структуре, как правило, не совпадающая с целями и структурой организации, но оказывающая существенное влияние на эффективность ее деятельности. Возникает она стихийно на основе неформальных личностных связей между людьми.

В неформальных отношениях человек самостоятельно выбирает партнеров по общению, соотносясь со своими интересами, наклонностями, симпатиями, жизненными ценностями, и никак не ограничивается тем, что ему «навязывает» организация. Возникающая на основе такого свободного выбора структура неформальных связей и представляет собой ту микросоциальную среду в организации, в которой человек проводит значительную часть своего времени, удовлетворяет потребности в самовыражении, в уважении окружающих и влиянии на них.

Человек, избегающий в организации неформальных контактов, вызывает у людей естественное чувство недоверия и неприязни, особенно если учесть, что большая часть жизни людей проходит «на работе»:

Вид затрат времени	Мужчины	Женщины
Домашние работы и уход за собой	1,20	3,84
Общение с детьми	0,59	0,70
Сон и другие естественные надобности	9,41	9,20
ИТОГО:	11,20	13,74
Дорога на работу и домой	0,64	0,58
Работа	6,83	6,50
ИТОГО:	7,47	7,08
Свободное время	5,33	3,18
ВСЕГО:	24,00	24,00

Микросоциальная среда представлена совокупностью **неформальных групп**. Эти группы классифицируются как стабильные, контактные. *Стабильные*, т. е. устойчивые, живущие достаточно долгое время. *Контактные*, т. е. люди находятся в прямом контакте (в последнее время получили распространение *виртуальные* группы, в которых люди связаны через Интернет). Предел численности неформальных групп — 6–8 человек — определяется эмоциональными и временными ресурсами человека.

#### Ситуация

В лаборатории промышленного предприятия работают шесть молодых женщин. Характер их работы таков, что им постоянно приходится ходить по цехам, где бывает достаточно грязно. Поэтому они не следят за своим внешним видом, одеваются на работе кое-как (ватник, платок на голове и т. п.). При этом группа очень сплоченная: все делают вместе, знают личную жизнь каждой. К ним пришла работать немолодая, плохо разбирающаяся в работе женщина. В отличие от них она активно следила за своей внешностью и поведением. При всем ее желании хорошо работать ей никто не захотел помочь, а ввиду замкнутости ее характера, отказа болтать о пустяках в рабочее время, делать все сообща коллектив ее не воспринял как своего полноправного члена. В результате она должна была уволиться.

Конфликт возник потому, что новый член коллектива и в непростых производственных условиях стремился реализовать себя как целостную личность, активно проявляя не только знания, но и свои личные вкусы, взгляды и т. п. В этом она столкнулась с устоявшимися традициями и правилами поведения сплоченной группы.

В чем проявилась конфронтация?

Слежение за внешностью (для женщин этот момент сам по себе очень важен).

Отказ участвовать в нерабочих разговорах, сводя их тем самым до уровня сплетен.

Отказ жить общими с группой интересами и делами.

*Объект* этого конфликта — групповые нормы поведения.

*Оппоненты* — новая работница (1-й ранг) и коллектив (2-й ранг).

Таким образом, это *личностный конфликт*, в котором люди выступают от своего лица или лица группы, а не как работники, выполняющие определенные функции. Но он возник в организации и отражается на работе людей, значит, представляет для нас интерес.

Почему он возник? Видимо, потому, что группа с самого начала отнеслась к новой женщине очень настороженно (внешность), а та, в свою

очередь, не проявила гибкости в поведении, хотя бы на время или чисто внешне приняв сложившиеся групповые нормы поведения. Это не позволило обеим сторонам сделать шаг навстречу друг другу, хотя барьер, разделяющий их, был поначалу очень невелик.

Почему же новая работница оказалась столь негибкой в новых для нее условиях? Наверное, потому, что она ориентировалась в своем поведении на другую группу, оценки которой были для нее более значимы.

Группа, реальная или воображаемая, чья система взглядов используется человеком в качестве эталона своего поведения, называется **референтной группой**.

Для большинства людей первой и наиболее важной в их жизни референтной группой является семья (мы говорим — воспитание). Для английского джентльмена — это клуб, тусовка — для подростка, французские романы — для Наташи Ростовой.

Микросоциальная среда формируется постепенно, по мере развития и становления нового коллектива. Параллельно с процессом формирования групп идет процесс формирования *групповых норм поведения*. Нормы поведения — некая цементирующая основа групп, которая позволяет:

- каждому члену группы стандартно реагировать на определенные ситуации, не опасаясь осуждения других членов группы;
- каждому члену группы чувствовать уверенность в себе, надеясь на ее поддержку;
- предсказывать поведение членов группы в разных ситуациях, что создает «индивидуальное лицо» каждой группы;
- эффективно работать вместе, **но** только если группа ориентирована на хорошую работу.

Возможны и другие ориентации групп:

- на хорошие отношения внутри группы;
- на уклонение от работы.

Люди могут и не подозревать о существовании групп, но от этого группы не исчезают. Особенно четко группа проявляется при возникновении конфликта. Поскольку процесс познания людьми друг друга постоянен и бесконечен, симпатии и антипатии людей меняются, группы постоянно находятся в динамике. Такие изменения в группах происходят в постоянных мелких межличностных конфликтах. Также меняются и нормы поведения в группах, причем инициатором изменений может быть только лидер группы.

Работник в организации подвергается двум видам управления:

- со стороны своего непосредственного руководителя;
- со стороны неформальной группы, куда он входит.

Причем хорошее отношение группы обычно ценится человеком выше, чем хорошее отношение руководителя, а осуждение группы «бьет» человека сильнее, чем осуждение со стороны руководителя в виде приказов, выговоров.

Если возник конфликт между руководителем и его подчиненным, то ранги оппонентов конфликта не равны: начальник имеет более высокий (2-й) ранг, чем подчиненный. Но если этот человек поддерживается своей группой, то в таком конфликте ранги оппонентов одинаковы. В этом-то и состоит очень важная защитная функция группы.

Таким образом, если руководитель хочет добиться успеха, он должен руководить не отдельным работником, а группой, к которой этот работник относится. Когда подчиненный стоит в кабинете перед начальником, то руководитель должен понимать, что перед ним незримо присутствует вся группа. Если воздействие на работника со стороны группы и руководителя однонаправлено, то успех достигается просто; если противонаправлено — возникает конфликт.

## 8.5. Лидер неформальной группы

Совокупность функций, устойчиво выполняемых в группе некоторым человеком, определяет его позиции в группе. Самая интересная для рассмотрения позиция лидера.

**Лидер** — *никем не назначаемый и не избираемый фактический руководитель группы*. Лидер группы стихийно выделяется среди ее членов в процессе ее формирования. Способствует его выделению из массы сила характера, знания, умение организовать других и поставить цели, брать ответственность на себя и т. д. Лидер четко проявляет себя в конфликтных ситуациях; а до этого люди могут и не знать, что у них есть лидер. В группе в различных ситуациях могут проявляться несколько лидеров либо вообще может не быть его (в наименее сплоченных группах).

Так как лидер является носителем групповых норм поведения, то только он может изменять эти нормы. Ориентация лидера есть ориентация группы.

Ситуация

В планово-диспетчерском бюро цеха работают четыре женщины. Одна из них — самая старшая — играла ведущую роль в этой тесно спло-

ченной группе. Работу они выполняли очень хорошо. Но вот старшая в бюро ушла на пенсию, и на ее место перевели женщину из такого же бюро другого цеха. Там она была единственным человеком со специальным образованием и пользовалась непререкаемым авторитетом. Но когда она пришла на работу на новое место, работа там стала быстро ухудшаться, пока не возник открытый эмоциональный конфликт между ней и одной из прежних работниц.

Начальник бюро сходил в гости к работнице, вышедшей на пенсию, и с удивлением узнал от нее, что она всегда ориентировалась и отражала мнение другого человека, внешне ничем не проявлявшего своего лидерства. Именно эта женщина и вступила в конфликт с пришедшей в бюро новой работницей, которая, по-видимому, пыталась привести в группу свои нормы поведения.

В данном случае в личностном конфликте за власть в группе столкнулись два лидера: *реальный*, действующий, пусть и незаметно, и *потенциальный*, претендующий на это место. И решение начальника о возвращении новой работницы на ее прежнее место работы было верным и очень своевременным. Оно позволило группе опять заработать хорошо. А на место ушедшей на пенсию работницы пришла молодая выпускница техникума.

Иногда ни группа, ни ее лидер не осознают своего положения, обычно им даже не знакомы такие термины. Но суть ситуации от этого не меняется.

Группа управляется со стороны администрации наиболее легко и естественно через ее лидера. Поэтому любые изменения, проводимые администрацией, должны быть поддержаны лидером либо должны исходить от него. Все указания администратора любому члену группы также проходят сначала через лидера группы, либо явно, либо неявно, в тех случаях, когда ответная реакция этого человека сопоставляется им с групповыми нормами. Таким образом, все распоряжения начальника контролируются лидером.

Но в группах, ориентированных:

- *на работу*, лидер в первую очередь оценивает качество тех распоряжений администратора, которые касаются профессиональной деятельности;
- *нейтрально*, лидер одобряет только те распоряжения администратора, которые не ухудшают условий работы членов его группы или отношений между ними;
- *отрицательно*, наблюдается перманентное состояние конфликта с руководителем практически по всем вопросам.

## 8.6. Отношения неформального лидера и администратора

Администратор и лидер находятся между собой в сложных отношениях. С точки зрения администратора, лидер зачастую «незаконно» отбирает у него власть, т. е. объектом возможного конфликта между ними является власть над членами группы. Однако администратор должен заставить себя понять разницу в его положении и положении лидера и согласиться с частичным перераспределением власти, так как:

- администратор и лидер находятся на совершенно разных позициях: если администратор отвечает перед вышестоящим начальством за работу всего коллектива, включая все входящие в него группы, а также их лидеров, то лидер группы отвечает за благополучие только своей группы;
- администратор руководствуется в своей деятельности должностными инструкциями, а лидер — только групповыми нормами поведения;
- администратор должен понимать, что независимо от его желания лидер — наиболее близко стоящий к каждому члену коллектива руководитель;
- администратор должен выполнять слишком много функций, поэтому надо только радоваться, когда часть из них можно переложить на лидера.

Речь здесь идет только о лидерах положительно и нейтрально ориентированных групп.

В такой непростой и объективно конфликтной ситуации взаимоотношения между администратором и лидером в основном зависят от их личных качеств, опыта работы, гибкости поведения, причем в первую очередь, как всегда, — от личности руководителя.

Если лидер одной из групп коллектива станет администратором, возможны очень разные ситуации.

1. Если это лидер *положительно* ориентированной группы, то, скорее всего, он будет хорошим администратором. Но если, став администратором, он продолжит оставаться лидером своей прежней группы, тогда появится группа «любимчиков» и неизбежен конфликт между ней и остальным коллективом.
2. Администратором стал лидер *нейтрально* настроенной группы. Он может стать хорошим администратором, но, как правило, такие лидеры остаются пристрастны к своей группе со всеми вытекающими из этого отрицательными последствиями.

3. Если администратором стал лидер *отрицательно* ориентированной группы, то:

- ◆ если он продолжает оставаться отрицательно настроенным администратором, конфликт между ним и вышестоящим начальством или положительно ориентированной частью коллектива неизбежен;
- ◆ если он пытается изменить ориентацию на положительную, тогда у него возникает конфликт со своей прежней группой. В такой ситуации ему следует искать поддержку положительных ориентированных групп коллектива и идти на открытый конфликт со своей прежней группой.

Таким образом, отношения между лидером и администратором предполагают компромиссное разрешение конфликтных ситуаций, при котором администратор передает лидеру часть своих функций, довольствуясь тем, что официальная ответственность за работу *всего* коллектива остается только на нем.

### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте  
электронной библиотеки по экономике, менеджменту и  
праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)**

## Библиографический список

---

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2007.
2. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. 5-е изд., перераб. М.: ЮНИТИ, 2005.
3. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. М.: Дело, 1999.
4. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. СПб.: Лань, 2002.
5. *Гуляев Ф., Келли Дж.* Преобразование организации, издательство. М.: Дело, 2000.
6. *Друкер П. Ф.* Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.
7. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
8. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2006.
9. *Кабаченко Т. С.* Психология управления. М.: Педагогическое общество России, 2001.
10. *Карданская И. Л.* Основы принятия управленческих решений. М.: Русская деловая литература, 1998.
11. *Карпов А. В.* Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2007.
12. *Кондратьев В., Краснова В., Бочкарев А.* 7 нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. В. Кондратьева. 6-е изд., перераб., доп. М.: Эксмо, 2007.
13. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2006.
14. *Макаров В. М.* Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2006.
15. *Марковский В.* Новый порядок. Управление изменениями // Top-Manager. Март. 2001.
16. *Марковский В.* Управление изменениями-2 // Top-Manager. Июнь 2001.
17. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003.
18. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 1996.
19. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.
20. *Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
21. *Управление организацией: Учебник для студентов вузов. 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2009.*
22. *Уткин Э. А.* Конфликтология: Теория и практика. М.: Тандем, 2001.
23. *Уткин Э. А.* Мотивационный менеджмент. М.: Тандем, 1999.
24. *Уткин Э. А., Бутова Т. В.* Мотивационный менеджмент. М.: Теис, 2004.
25. *Философский энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1989.*
26. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
27. *Харадон Э.* Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: Вильямс, 2007.
28. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001.