

О.С. Гапонова, Л.С. Данилова,  
Ю.Ю. Чилипенюк

---

# САМОУЧИТЕЛЬ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Гапонова О.С.  
Данилова Л.С.  
Чилипенко Ю.Ю.

САМОУЧИТЕЛЬ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ:  
НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Нижний Новгород – 2017

УДК 005.07  
ББК Ш 12/17  
Г19

Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенко Ю.Ю. Самоучитель по менеджменту: начальный уровень. Учебник. – Нижний Новгород: изд-во НИСОЦ, 2017. – 366 с.

### Учебник

Рецензенты: *Д.А. Шпилев*, доктор социологических наук  
*Д.А. Корнилов*, доктор экономических наук

*Структурно книга включает 45 коротких глав. В них представлены такие традиционные разделы, как: понятие, сущность и содержание менеджмента; основные подходы к изучению истории менеджмента; основные функции управления; связующие процессы; основы конфликтологии; организационная культура; управление организационными изменениями; социальная ответственность и этика деловой организации; управленческое консультирование и т.д. Но форма подачи материала необычна – это программированный учебник, рассчитанный, в основном, на самостоятельную работу учащегося и снабженный системой постоянного самоконтроля.*

*Данный самоучитель может быть использован для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» всех форм обучения.*

ISBN 978-5-93116-192-1

© Гапонова О.С., Данилова Л.С.,  
Чилипенко Ю.Ю., 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. Сущность менеджмента .....	6
ГЛАВА 2. История управленческой мысли .....	11
ГЛАВА 3. Понятие и сущность организации.....	23
ГЛАВА 4. Внутренняя и внешняя среда организации .....	35
ГЛАВА 5. Методы исследования внешней и внутренней среды организации.....	49
ГЛАВА 6. Функция планирования .....	62
ГЛАВА 7. Постановка целей.....	75
ГЛАВА 8. Функция организации. Делегирование полномочий .....	83
ГЛАВА 9. Построение организационных структур .....	93
ГЛАВА 10. Типы организационных структур .....	102
ГЛАВА 11. Функция мотивации .....	114
ГЛАВА 12. Функция контроля .....	129
ГЛАВА 13. Информация и ее виды в организации .....	137
ГЛАВА 14. Направления использования информации.....	142
ГЛАВА 15. Характеристики информации.....	149
ГЛАВА 16. Элементы и этапы процесса коммуникации.....	153
ГЛАВА 17. Сетевой анализ коммуникаций .....	158
ГЛАВА 18. Трансакционная модель коммуникаций .....	165
ГЛАВА 19. Виды коммуникаций в организации.....	170
ГЛАВА 20. Межличностные коммуникационные барьеры .....	180
ГЛАВА 21. Коммуникационные барьеры в организации.....	187
ГЛАВА 22. Классификация управленческих решений .....	193
ГЛАВА 23. Этапы процесса принятия решений.....	197
ГЛАВА 24. Некоторые инструменты и методы принятия эффективных решений .....	208
ГЛАВА 25. Типовые проблемы при принятии решений .....	213
ГЛАВА 26. Социальная сторона оценки и принятия решений.....	224

ГЛАВА 27. Формы власти.....	229
ГЛАВА 28. Теории лидерства.....	236
ГЛАВА 29. Стили руководства.....	247
ГЛАВА 30. Понятие конфликта, его объект и предмет .....	253
ГЛАВА 31. Типологии конфликтов .....	257
ГЛАВА 32. Причины конфликтов в организации .....	261
ГЛАВА 33. Динамика процесса конфликта .....	269
ГЛАВА 34. Управление конфликтом.....	275
ГЛАВА 35. Понятие и функции организационной культуры .....	280
ГЛАВА 36. Типологии организационной культуры.....	288
ГЛАВА 37. Формирование и изменение организационной культуры .....	299
ГЛАВА 38. Понятие организационных изменений.....	305
ГЛАВА 39. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера.....	308
ГЛАВА 40. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса .....	315
ГЛАВА 41. Управление организационными изменениями.....	323
ГЛАВА 42. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям.....	330
ГЛАВА 43. Деловая этика и социальная ответственность организации .....	339
ГЛАВА 44. Развитие этических норм и принципов организации .....	344
ГЛАВА 45. Управленческое консультирование .....	352
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	359
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ .....	365

## ВВЕДЕНИЕ

Большинство читателей привыкло к учебникам по общему менеджменту, традиционная структура которых содержит файолевский набор функций административного менеджмента: планирование, мотивация, организация и контроль плюс связующие процессы в организации. Каждому из разделов традиционно посвящены большие теоретические главы, сопровождаемые практическими заданиями и вопросами по пройденному материалу. Мы же хотели найти новые пути изучения общего менеджмента и рискнули отойти от привычного взгляда. В итоге получилось 45 коротких глав, разбитых на рубрики, освещающие отдельные узкие аспекты; содержащие вопросы к изученному материалу; отсылающие к другим рубрикам, либо дающие перекрестные ссылки. Такой метод самообучения зародился в 60-х гг. прошлого столетия в США и получил название программированного обучения. Чтобы оптимально совместить методику программированного обучения с излагаемой нами дисциплиной, мы объединили метод линейного программирования по Скиннеру (1998) с методом разветвленного программирования по Краудеру (1968). Известно, что смешанные программы такого типа зарекомендовали себя как особенно эффективные (Гальперин, 1971). Для таких программ был предложен термин «гибридные программы». Мы создавали данный программированный учебник с целью увлечь читателя поиском истины в игровой форме и одновременно помочь ему глубоко усвоить учебный материал. Книга не позволяет обучающему перейти к следующему этапу изучения, пока не освоен предыдущий. Читатель вовлекается в интересную игру поиска ответов на вопросы, что способствует познанию нового и закреплению уже пройденного материала в удобном для каждого индивида темпе. При этом учебник принесет пользу лишь в том случае, если обучающийся будет, неукоснительно следуя указаниям программы, изучать менеджмент, глубоко вникая в текст и в задаваемые вопросы.

Наш программированный самоучитель предназначен всем, кто интересуется менеджментом: преподавателям, студентам, аспирантам, слушателям программ МВА и практикующим специалистам в сфере управления. Мы будем благодарны всем, кто пришлет нам свои пожелания и замечания.

Гапонова О.С.,  
Данилова Л.С.,  
Чилипенко Ю.Ю.

## ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

**1. Менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение поставленных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов научного управления (Мескон, Альберт, Хедоури 2000). Многие считают, что это просто синоним понятия «управления» и не больше, аргументируя дословным переводом английского термина на русский язык. Общеизвестно, что в основе термина «менеджер» лежит английский глагол *to manage* – управлять, происходящий от латинского *manus* – рука, хотя есть мнение, что этот глагол первоначально означал «искусство объезжать лошадей». Однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем, подачей теплоэнергии, управление движением поездов и самолетов и т.д.); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях). Обобщая все эти виды управленческой деятельности, можно сделать вывод, что управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. *Управление* – это процесс, ориентированный на достижение определенных целей. При этом термин «менеджмент» является необходимым уточнением более широкого понятия «управление» в части обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне предприятия, организации, или вообще любой более или менее обособленной группы людей.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос:** *Как соотносятся понятия «менеджмент» и «управление»?*

- А) Это синонимы – переходите к рубрике **6**.
- Б) Понятие «управление» шире понятия «менеджмент» – переходите к рубрике **8**.
- В) Понятие «менеджмент» шире понятия «управление» – переходите к рубрике **10**.

2. Нет, это не так. Генеральный директор относится к уровню Top-management и должен осуществлять стратегическое управление предприятием. Это высший уровень управления, к которому относятся также президенты и вице-президенты компаний, председатели советов директоров, генеральные и исполнительные директора.

Middle management осуществляет тактическое управление деятельностью подчиненного подразделения. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупный отдел в организации. Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях пирамиды управления и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц и отделов организации.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

***К уровню Middle management относится:***

- А) Начальник цеха – переходите к рубрике 7.
- Б) Мастер – переходите к рубрике 9.

---

3. Ваш ответ верен только частично. Конечно, высшее руководство организации должно в обязательном порядке осуществлять все обозначенные функции. Однако исключительно силами Top-management осуществить все эти функции на всех уровнях управления вряд ли возможно.

*Подумайте еще раз.*

***Кроме высшего руководства, кто еще в организации должен осуществлять основные функции управления?***

- А) Все сотрудники компании – переходите к рубрике 4.
- Б) Руководители всех уровней в организации – переходите к рубрике 5.

---

4. Ваш ответ неверен. Сотрудники компании не должны осуществлять функции управления. Это прерогатива менеджмента.

*Подумайте еще раз.*

***Кто в организации должен осуществлять основные функции управления?***

- А) Только высшее руководство компании – переходите к рубрике 3.
- Б) Руководители всех уровней в организации – переходите к рубрике 5.

---

5. Да, Вы правы! Основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в организации должны осуществлять руководители всех уровней. Это необходимо для эффективной деятельности их компаний.



Поздравляем! Вы успешно освоили первую часть нашего курса, где узнали: 1) о соотношении понятий «управление» и «менеджмент»; 2) о том, что такое объект и субъект управления; 3) о вертикальном и горизонтальном разделении труда в менеджменте; 4) об основных уровнях управления (высший, средний и низший); 5) об основных функциях управления (планирование, организация, мотивация и контроль).

Теперь Вы можете переходить к главе 2, посвященной истории развития управленческой мысли.

---

6. Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику 1. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос. Данные понятия не являются синонимами.

---

7. Молодец! Все верно. Начальник цеха – это менеджер среднего звена, наряду с руководителями управлений, территориальных подразделений, филиалов и т.д., а также руководителями проектов. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

Можем двигаться дальше.

*Функции управления* – это самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Особое место среди функций управления занимают так называемые основные функции управления, которые реализуются в любом типе организаций. Только за счет реализации совокупности основных функций управления обеспечивается управляемость системы. В современной теории управления к их числу относят *планирование, организацию, мотивацию и контроль*.

*Планирование* – это вид деятельности, связанный с постановкой целей и задач, составлением программы действий, выявлением необходимых ресурсов и их источников, определением непосредственных исполнителей и доведением планов до них.

*Организация* – это деятельность по обеспечению организации всеми необходимыми ресурсами, такими как сырье, инструменты, капитал и персонал, и по их координации для эффективного функционирования бизнес-процессов. Функция организации также включает контролируемое делегирование полномочий подчиненным.

*Мотивация* – третья функция управления, включает в себя деятельность по активизации работающих и побуждению их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и

морального стимулирования и создания условий для развития потенциала работников.

*Контроль* – функция управления, которая включает в себя деятельность по определению стандартов для достижения целей, сравнению фактических показателей с этими стандартами, а затем внесение изменений в стандарты, если необходимо.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Основные функции управления – это ...***

- А) Функции, которые должны исполняться всеми сотрудниками любой организации – переходите к рубрике **4**.
- Б) Функции, которые должны исполняться высшим руководством организации – переходите к рубрике **3**.
- В) Функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его уровня в организационной иерархии в организации – переходите к рубрике **5**.

---

**8.** Да, Вы совершенно правы, «управление» более широкое понятие, чем «менеджмент». Мы уверены, что если Вы и дальше будете внимательны, то достигнете отличных успехов в изучении курса. Можете переходить к изучению дальнейшей информации.

Элементарным актом процесса управления является целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления.

Под *субъектом управления* следует понимать индивидуума (менеджера, руководителя), команду людей или ту часть организации (структуры), которая принимает решения и организует деятельность исполнителей по достижению заданных целей.

*Объект управления* – физические и юридические лица, коллективы людей, а также социально-экономические системы и процессы, в отношении которых оказывается управленческое воздействие, направленное на достижение ими установленных целей.

Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда. *Горизонтальное разделение труда* в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям (функциональные менеджеры) – это будут менеджеры по направлениям: продажам, менеджеры по закупкам, по управлению персоналом, по логистике, финансовые и пр.

*Вертикальное разделение труда* приводит к образованию уровней управления (иерархии). Существует три группы уровней управления:

- высший уровень (звено) управления (Top-management) осуществляет стратегическое управление;
- средний уровень управления (Middle management) – тактическое управление;
- низший уровень управления (Lower management) – оперативное управление.

В реальности зоны ответственности и полномочий зачастую пересекаются.

**Вопрос:** *Какая из представленных ниже должностей, по Вашему мнению, относится к уровню Middle management?* (выберите правильный ответ и переходите к соответствующей рубрике)

- А) Генеральный директор – переходите к рубрике **2**.
- Б) Начальник цеха – переходите к рубрике **7**.
- В) Мастер – переходите к рубрике **9**.

---

**9.** Нет, Вы дали неверный ответ. Мастер относится к руководителям низшего звена, наряду с начальниками участков, бригадирами, заведующими секциями, складами, отделами и т.д. Они непосредственно руководят ежедневной деятельностью конечных исполнителей, организуют исполнение бизнес-операций и процессов.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

**К уровню Middle management относится:**

- А) Начальник цеха – переходите к рубрике **7**.
- Б) Генеральный директор – переходите к рубрике **2**.

---

**10.** Нет, Вы неверно представляете себе соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Вернитесь еще раз к рубрике **1**, внимательно прочитайте последнее предложение и постарайтесь еще раз найти правильный ответ.

## ГЛАВА 2. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1. *Научная школа менеджмента.* В начале XX века бурный рост промышленности привел к значительной активизации работ по организации производства. Первой концепцией управления деловой организацией стала теория *Фредерика Тейлора*, изложенная в его книге «Принципы научного управления» (Тейлор, 1991). В ней был обобщен успешный опыт управления, построенного на новых принципах, использование которых позволило повысить производительность труда в 1,5-2 раза. На смену опыту и интуиции Тейлор предложил измерение и четкую логическую программу действий, направленную на повышение продуктивности труда рабочих.

Основные ее принципы следующие:

- определение трудовой нормы на основе хронометража;
- организация заработной платы с учетом выполнения трудовой нормы и выплатой премии при ее перевыполнении (сдельно-прогрессивная оплата труда);
- изучение методов работы и обучение рабочих лучшим из них;
- продуманная организация рабочего места;
- подбор рабочего для конкретной работы.

Тейлор ставил вопрос и об условиях сотрудничества рабочих и менеджеров, об их роли в общем процессе. Тейлор считал, что главная задача менеджеров все обдумать и организовать, а задача рабочих – все строго исполнить. В системе Тейлора необычайно возростала роль руководителей организации: именно они должны были нести ответственность за внедрение научно обоснованной системы, обеспечивающей постоянный рост производительности труда.

Большой вклад в менеджмент внес американский инженер и промышленник *Генри Форд* (Форд, 1989). Он построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им была введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия. Используемая им впервые в 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства.

**Вопрос: Основная особенность научной школы управления состоит в...**

- А) Повышении продуктивности труда рабочих путем четкого разграничения выполняемых ими операций – переходите к рубрике **5**.
- Б) Повышении производительности труда посредством регулярного обучения работников – переходите к рубрике **8**.
- В) Необходимости учета психологических особенностей работников при организации их труда – переходите к рубрике **7**.

---

**2.** Нет, к сожалению, Ваш вывод неверен. Взгляните еще раз на представленные в рубрике **5** основные принципы *управления* Файоля. Действительно ли они в большей степени касаются технических возможностей организации? Постарайтесь еще раз ответить на поставленный в рубрике **5** вопрос.

---

**3.** Нет, неверно. Первоочередная ориентация на производство – одна из характерных черт классических механистических теорий управления.

*Подумайте еще раз.*

**В противоположность механистическому подходу теория «человеческих отношений» провозглашает наибольшую значимость:**

- А) Социальных и психологических аспектов деятельности работников – переходите к рубрике **6**.
- Б) Стандартизированного поведения работников, подобного машинам – переходите к рубрике **4**.

---

**4.** Неверно. Стандартизированное поведение работников характеризует классические механистические теории управления.

*Подумайте еще раз.*

**В противоположность механистическому подходу теория «человеческих отношений» провозглашает наибольшую значимость:**

- А) Социальных и психологических аспектов деятельности работников – переходите к рубрике **6**.
- Б) Первоочередной ориентации на производство – переходите к рубрике **3**.

---

**5.** Да, Вы совершенно правы! Именно необходимость четкого разграничения операций в ходе рабочего процесса – тот фактор, который представители научной школы управления считали ведущим для повышения производительности труда.

Мы же перейдем к изучению *административной школы управления*, основоположником которой принято считать *Анри Файоля* (Файоль, 1992).

В соответствии с теорией Файоля, каждый менеджер, принимая решения в сфере управления, должен исходить из ряда общих принципов о правильном устройстве организации (14 принципов Файоля):

1. *Разделение труда*. Цель разделения труда – увеличение объема и повышение качества производства при затрате тех же усилий. Достигается за счет специализации, необходимой для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.

2. *Власть*. Власть – это право отдавать распоряжения и требовать их выполнения. Файоль различает официальный и личный авторитет. Официальный авторитет связан с занимаемой должностью, а личный – с лидерскими качествами. Файоль утверждал, что личный авторитет является обязательным дополнением официального.

3. *Дисциплина*. Предполагает повиновение, усердие, уважение к достигнутым между организацией и ее работником соглашениям, а также справедливо применяемые санкции.

4. *Единство распорядительства (единоначалие)*. Работнику может отдавать приказание только один начальник. Согласно Файолю, двойное подчинение является источником непонимания и конфликтов.

5. *Единство руководства*. Один руководитель и общая программа необходимы для согласованности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. *Подчинение индивидуальных интересов общим*. Данный принцип предполагает, что интересы отдельных служащих не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. *Вознаграждение*. Оплата труда персонала должна быть, по возможности, справедливой и удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и работника.

8. *Централизация*. Наличие единого управляющего центра и сосредоточение власти в одних руках.

9. *Скалярная цепь*. Более привычными терминами для определения этого понятия будут «иерархия» и «каналы» или «линии коммуникации». А. Файоль соединяет два этих понятия в своей концепции скалярной цепи, постулируя потребность в высшей инстанции и при этом подчеркивая, что решение проблем путем обращения к ней далеко не всегда оказывается самым быстрым.

10. *Порядок* подразумевает наличие места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте (материальный порядок) и, по аналогии, места для каждого лица и каждого лица на своем месте (социальный порядок).

11. *Справедливость*. Обоснованное вознаграждение и наказание персонала.

12. *Стабильность состава персонала*. Включает в себя систему планирования кадров, совершенствование методов управления и решение проблемы текучести кадров.

13. *Инициатива*. Предполагает добровольное создание и осуществление какого-либо плана по личной инициативе работника в рамках производственной деятельности.

14. *Корпоративный дух (единение персонала)*. По мнению Файоля, необходима гармония действий персонала и руководства компании: «в единении – сила». Файоль считал, что нельзя разделять персонал, а, напротив, необходимо объединение.

Кроме того, выделив управление как особый вид деятельности, Файоль обосновал идею об общности составляющих этой деятельности. В своей основе она едина и включает в себя пять составляющих функций: планирование, организация, мотивация (распорядительство), координация и контроль.

В основе административной теории А. Файоля «формальная организация» – это административная «пирамида» с разными уровнями управления, пронизанная формальными связями. Главное в этой модели – единство командования и четкое распределение обязанностей.

**Вопрос: Что, исходя из принципов управления, предложенных Файолем, в наибольшей степени определяет эффективность организации:**

- А) Технические возможности организации – переходите к рубрике 2.
- Б) Финансовые ресурсы организации – переходите к рубрике 9.
- В) Административные способности руководства – переходите к рубрике 10.

---

6. Отлично! Все верно! В противоположность классическому механистическому подходу теория «человеческих отношений» провозглашает наибольшую значимость социальных и психологических аспектов деятельности работников. Можем продолжать. Рассмотрев три основные классические школы менеджмента (научную школу менеджмента, административную школу менеджмента, школу «человеческих отношений»), обратимся к изучению основных классических *подходов* в управлении: процессному, системному и ситуационному.

Развитие положения административной школы Файоля об идее существования универсальных функций управления, привело к возникновению *процессного подхода* в управлении (50-е гг. XX в.). С точки зрения процессного подхода, эти функции рассматриваются как органически взаимосвязанные элементы, образующие в своей общности единый процесс управления. Процесс управления представлен как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды, что и стало основой *системного подхода и теории систем* (70-е гг. XX в.). Под теорией систем понимают развивающуюся в рамках гуманистического менеджмента концепцию, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. При отсутствии поступающих из внешней среды ресурсов и энергии система рано или поздно погибает. Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации такого взаимодействия компании и среды, которое позволяет уменьшить энтропию. Понятие синергизма означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Подразделения организации, работая совместно, могут добиться большего, чем если бы они вели самостоятельную деятельность. Понятие подсистем применяется в отношении частей единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие. Менеджеры должны четко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании (Daft, 2014).

Впервые акцент на уникальности любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. XX века сделала М.П. Фоллетт. Однако наибольшую популярность *ситуационный подход* приобрел в последние десятилетия



XX века. Сущность такого подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях. Поэтому эффективное управление, с позиции данного подхода, является искусством руководителей, которые путем всестороннего анализа факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, должны выбрать адекватные данной ситуации методы решения проблем. Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях.

***Вопрос: Согласно какому подходу наиболее важным является умение менеджера грамотно определять условия эффективного управления в текущий момент времени?***

- А) Процессному – переходите к рубрике **11**.
- Б) Системному – переходите к рубрике **13**.
- В) Ситуационному – переходите к рубрике **15**.

---

**7.** Нет, Вы невнимательно изучили рубрику **1**. Учет психологических особенностей работников не считался значимым представителями научной школы управления, хотя этот фактор в дальнейшем будет учитываться представителями других научных школ. Вернитесь к рубрике **1** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**8.** Ваш ответ верен только частично. Да, представители научной школы управления придавали важное значение обучению рабочих, как, впрочем, и представители многих других школ. Главной же особенностью рассматриваемой школы являлась необходимость четкого разграничения выполняемых рабочими операций. Переходите к рубрике **5**, но будьте более внимательны в изучении последующего материала.

---

**9.** Нет, к сожалению, ответ неверен. Еще раз внимательно прочитайте рубрику **5**. Разве там идет речь о финансах организации? Постарайтесь еще раз выбрать правильный ответ.

---

**10.** Совершенно верно! Файоль утверждал, что «успех предприятия, как правило, гораздо больше зависит от административных способностей ее руководства, чем от их технических возможностей» (Файоль, 1992).

Можем двигаться дальше.

Упрощенное, механистическое представление о природе поведения человека в организации – это серьезный недостаток рассмотренных классических организационных теорий. Три их основных допущения вызывают сомнение:

- 1) Поведение человека полностью рационально и стремится к максимальной экономической выгоде.
- 2) Каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид.
- 3) Поведение людей в организации может быть стандартизировано, подобно машинам.

В результате, в 30-50-х гг. XX века яркой альтернативой классическим теориям стала концепция «человеческих отношений», последователи которой заявили, что поведение людей не инвариантно, а зависит от многих организационных и психологических факторов. Возникновение концепции «человеческих отношений» связывают с именем австралийско-американского социолога *Элтона Мейо*. Он заметил и экспериментально подтвердил, что человек далеко не всегда ведет себя рациональным образом и неоднозначно реагирует на экономические стимулы, а также требует индивидуального, а не стандартизированного подхода.

Сущность основной идеи Э. Мейо заключалась в том, что сама работа, сам организационный процесс имеют относительно меньшее значение, чем «социально-психологическое положение» работника в коллективе. В результате проведения опытов в городе Хоторн (Хоторнские эксперименты) Э. Мейо пришел к выводу, что решающее влияние на рост производительности труда оказывают не материальные, а психологические факторы. В организациях образуются неформальные группы, которые вырабатывают свои нормы поведения. По убеждению Э. Мейо, индивид, прежде всего, стремится к установлению значимых социальных связей с другими людьми и лишь затем, как часть группы или некоторого сообщества, он выполняет экономическую функцию, которая нужна и ценится группой. Поэтому необходимо построение новых организационных отношений, учитывающих социальные и психологические аспекты трудовой деятельности работников. Организация должна быть ориентирована в большей мере на людей, чем на производство, и ответственность за новую направленность и развитие организации лежит на высшем руководстве.

**Вопрос: Какое из перечисленных ниже утверждений характеризует теорию «человеческих отношений»?**

- А) Организация, в первую очередь, должна быть ориентирована на производство – переходите к рубрике **3**.
- Б) Жесткие формальные рамки классической организации не совместимы с природой человека – переходите к рубрике **6**.
- В) Поведение людей в организации должно быть стандартизировано, подобно машинам – переходите к рубрике **4**.

---

**11.** Нет, Вы не правы. Прочитайте еще раз рубрику **6**.

**Для какого из рассмотренных в ней подходов наиболее значим учет текущей ситуации?**

- А) Системного – переходите к рубрике **13**.
- Б) Ситуационного – переходите к рубрике **15**.

---

**12.** Да, все верно. Двигаемся дальше. Осип Аркадьевич Ерманский (1866-1941) отрицал тейлоризм, но по его учебникам преподавали НОТ во многих вузах. Ядром концепции Ерманского является *принцип физиологического оптимума*, раскрывающийся через сопоставление проделанной работы с затраченной энергией. Он вводит критерий рациональности, равный отношению проделанной работы к затраченной энергии. Главное достоинство концепции Ерманского состоит в том, что она содержит идеи о необходимости поддержания интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне. Основной закон О.А. Ерманского – «закон организационной суммы», которая будет больше, чем «арифметическая составляющая ее сил», если все элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга (правильный подбор инструментов для работы с учетом особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников).

Федор Романович Дунаевский (1887-1990) – представитель Харьковской школы НОТ, автор «*теории административной емкости*». Он рассматривает «административную емкость» как определенное количество подчиненных, которыми менеджер способен управлять вне зависимости от их личных качеств. Дунаевский показывает, что с развитием производства возникает иерархия, где увеличение каждой нижестоящей ступени ведет к расширению «административной емкости» вышестоящей ступени. Дунаевский полагал, что трудовая дисциплина является непременным условием нормального

функционирования любой организации. Он различал «дисциплину ободряющую», которая прививается лишь в хорошо организованном трудовом процессе и «дисциплину устрашающую» – признак беспорядка и бессилия руководства. Дунаевский мечтал о создании особой науки организации и управления, которую называл наукой «организации труда», или «организационной технологией». В отличие от многих своих современников Дунаевский рассматривал управление как сложное комплексное явление, выходящее за пределы одного какого-либо аспекта.

**Вопрос: Соотнесите введенное понятие и фамилию ученого:**

- А) Принцип физиологического оптимума – Дунаевский; теория административной емкости – Ерманский – переходите к рубрике **16**.
- Б) Принцип физиологического оптимума – Ерманский; теория административной емкости – Дунаевский – переходите к рубрике **18**.

---

**13.** Нет, неверно. Вы невнимательно изучили рубрику **6**. Вернитесь к ней еще раз.

**Вопрос: Для какого из рассмотренных в ней подходов наиболее значим учет текущей ситуации?**

- А) Для процессного – переходите к рубрике **11**.
- Б) Для ситуационного – переходите к рубрике **15**.

---

**14.** К сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **15**. Почитайте ее еще раз, и Вы легко найдете правильный ответ.

---

**15.** Вы абсолютно правы! Умение грамотно определять условия эффективного управления в текущий момент времени характеризует именно ситуационный подход.

Далее обратимся к рассмотрению основных этапов развития менеджмента в России и наиболее видных его представителей.

Одним из первых, кто высказал идею о необходимости серьезных научных исследований в области управления, был Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873-1928). Главным научным трудом А. Богданова считают его фундаментальную монографию в трех томах «*Всеобщая организационная наука (тектология)*», изданную в 1913 г., в которой он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой, и неживой природе (Богданов, 1989). Все проявления человеческой жизни, по мнению Богданова, пронизаны организационными принципами. Повседневная жизнь и человеческая речь,

социальное общение и трудовая деятельность, экономические действия и мышление выстроены по определенной системе; у них есть своя логика и последовательность. По мнению ученого, задача организационной науки заключалась в триединой организации вещей, людей и идей. Эта наука, как он считал, должна систематизировать огромный организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием организационных законов.

Анализируя сущность организации, А. Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, охарактеризовал соотношение целого (системы) и элементов (частей) и показал, что организационное целое не есть простая сумма его частей. В случае, когда целое оказывается больше суммы составляющих его частей, можно говорить об организованности в системе, когда меньше – о дезорганизованности.

Несомненным лидером отечественной науки управления и научной организации труда в 20-е гг. XX века являлся видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев (1882-1941). Гастева называли «русским Тейлором». Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, ориентированные на его концепцию «трудовых установок», по его методикам были подготовлены более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Труды А. Гастева во многом до сих пор не потеряли своего научного и практического значения, а книга «Как надо работать» стала практическим введением в науку организации труда (Гастев, 1972).

Оригинальность Гастева – в тесном соединении внедрения новых форм организации труда и системы обучения рабочих новым трудовым приемам. Главное, по мнению Гастева, дать каждому рабочему не «застывшую норму» или стандарт, как это делал Тейлор, а психологическую и общебиологическую установку – нацеленность на постоянное, каждодневное совершенствование и приемов, и организации труда. У Тейлора рабочий всего лишь объект исследования, у Гастева он – активный субъект. По мнению Тейлора, рабочий не может постичь внутреннюю структуру работы и нуждается в ученом с секундомером в руках, а Гастев, в первую очередь, хотел привить рабочему осмысленное творческое отношение к труду.

***Вопрос: Соотнесите понятие и фамилию ученого:***

- А) Тектология – Богданов; трудовые установки – Гастев – переходите к рубрике 12.
- Б) Тектология – Гастев; трудовые установки – Богданов – переходите к рубрике 14.

**16.** Нет, неверно. Прочитайте еще раз внимательно рубрику **12** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**17.** Конечно, Вы правы! Подведем итоги. Изучая эту главу, Вы узнали о: научной школе менеджмента (Тейлор, Форд), административной школе менеджмента (Файоль), школе человеческих отношений (Мэйо); особенностях процессного, системного и ситуационного подходов к управлению; выдающихся деятелях российской и советской науки управления (Богданов, Гастев, Ерманский, Дунаевский, Розмирович, Щедровицкий). Теперь можем переходить к изучению следующей главы **3**.

---

**18.** Все правильно! Идем дальше. Елена Федоровна Розмирович (1885-1953) – выдающийся деятель НОТовского движения в СССР, основатель и директор первого в стране специализированного Института техники управления. Сформулированная ею и ее коллегами по институту весьма своеобразная концепция получила название «*производственной трактовки*» управленческих процессов. В ней исходной методологической предпосылкой явилось предположение о наличии общих черт в производственном и управленческом процессах. Создатели «*производственной трактовки*» понимали управление как исключительно технический процесс руководства трудом, осуществляемый определенной категорией лиц с помощью ряда технических приемов. Е. Розмирович представляет управление как процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий. Расчлняя управление на отдельные операции, устанавливая их последовательность и продолжительность, можно заранее рассчитать и механизировать весь ход управленческого процесса, автоматизировать труд по управлению людьми, вплоть до того, что в будущем управленцы будут не нужны, все функции управления можно будет доверить машинам.

Георгий Петрович Щедровицкий (1929-1994) – философ, методолог, педагог, общественный и культурный деятель, занимался проблематикой организации и управления – оргуправленческой деятельности, и оргуправленческого мышления в 60-70-х гг. прошлого столетия, руководя Московским методологическим кружком (ММК). Для того, чтобы отличить его концепцию от подходов других школ и движений, был введен специальный термин – *ОРУ*, являющийся аббревиатурой от трех базовых составляющих, в совокупности определяющих специфические черты этого вида деятельности: Организация, Руководство, Управление (Щедровицкий, 2000). Он считал, что

деятельность по организации и управлению является ведущей для развития любых практических сфер. Воплощение своих идей он осуществлял через новую форму организации коллективного мышления и деятельности – организационно-деятельностные игры (ОДИ), соединяющие в себе свойства учебно-деловых игр и интеллектуального методологического дискурса. Разрабатывая видение будущего, организаторы игры добивались не только коллективной выработки перспективного направления развития общественной системы, но и его принятия коллективом организации как собственного взгляда. Концепция ОРУ выделилась в свою особую школу, и стала первым дидактическим подходом, разработанным на основе методологии деятельностного подхода и собственной эмпирики.

***Вопрос: Соотнесите понятие и автора:***

- А) ОРУ – Щедровицкий; производственная трактовка – Розмирович – переходите к рубрике **17**.
- Б) ОРУ – Розмирович; производственная трактовка – Щедровицкий – переходите к рубрике **19**.

---

**19.** Нет! Будьте внимательнее. Вернитесь еще раз к предыдущей рубрике и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

## ГЛАВА 3. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Термин «*организация*» происходит от греческого слова «*organon*», которое означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое и приведение в стройную систему. Обычно, организация, в контексте менеджмента, понимается как социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой (Daft, 2014). В современном менеджменте термин «организация» рассматривается в нескольких смыслах, каждый из которых предполагает свои цели, способы использования и результаты в отношении применения: организация как феномен, организация как инструмент, организация как процесс, организация как система и организация как социальный институт.

*Организация как феномен (явление).* Такое понимание организации связано с объединением ее элементов для реализации какой-либо цели, действующим на основании определенных правил. В рамках современных представлений организация – это сложный организм, строение чего-либо. У каждой организации есть свой облик, культура, традиции, структура, имидж и репутация.

*Организация как инструмент.* Этот подход характеризует ее взаимодействие с внешней и внутренней средой при производстве товаров и услуг. Организация как инструмент – это исторически выработанные способы деятельности при совместном производстве товаров и услуг; способ выживания во внешней конкурентной среде; способ инновационного и стратегического развития группы людей, объединенных общими целями.

*Организация как процесс.* Такое понимание организации связано с учетом совокупности действий общности людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Целью процесса организации является направление и использование усилий определенного количества людей для достижения общей и принимаемой всеми цели.

*Организация как система.* Организация – это система, то есть, совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой, общей целью которых является обеспечение своего существования и развития во внешней среде. Организация в таком понимании является социотехнической системой, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний. Системный подход предоставляет нам возможность описывать как



внутреннее, так и внешнее поведение организаций. В первом случае мы можем видеть, как и почему люди внутри организаций выполняют свои индивидуальные и групповые задания. Во втором случае мы можем соотносить деятельность рассматриваемой организации с другими организациями. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги).

*Организация как социальный институт (социум).* Под социальным институтом понимается система жизнедеятельности людей и их взаимодействия, воплощающая в себе ценности и нормы экономической, политической, правовой и других сторон деятельности при совместном производстве товаров и услуг. В таком понимании, организация – это совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи. Организация как социальный институт выполняет функции регулирования поведения людей и групп при совместном производстве товаров и услуг. Охватывая своим влиянием подавляющее количество взрослого населения, организация как социальный институт, наряду с другими социальными институтами (образование, семья, религия, здравоохранение, государственная служба и пр.) является универсальным интегратором социальной жизни людей. Термин «организация» в менеджменте чаще всего используется для обозначения организации как института.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Какое из определений понятия «организация» является верным?**

- А) Строение чего-либо – переходите к рубрике **2**.
- Б) Деятельность по налаживанию, упорядочиванию, оптимизации работы других – переходите к рубрике **3**.
- В) Совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи – переходите к рубрике **4**.
- Г) Все перечисленное верно – переходите к рубрике **10**.

---

**2.** Ваш ответ верен только частично. В самом деле, термин «организация» происходит от греческого слова «organon», которое означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое и приведение в стройную систему, но в современном менеджменте термин «организация»

рассматривается в нескольких смыслах, каждый из которых предполагает свои цели, способы использования и результаты в отношении применения. Еще раз перечитайте рубрику **1** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**3.** Ваш ответ верен только частично. В самом деле, понимание организации как процесса связано с учетом совокупности действий общности людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, но в современном менеджменте термин «организация» рассматривается в нескольких смыслах, каждый из которых предполагает свои цели, способы использования и результаты в отношении применения. Еще раз перечитайте рубрику **1** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**4.** Ваш ответ в принципе верен, такое определение организации имеет право на существование, но не отражает всех сторон ее деятельности.

*Подумайте еще раз.*

***Какое из определений понятия «организация» является верным?***

А) Система жизнедеятельности людей и их взаимодействия, воплощающая в себе ценности и нормы экономической, политической, правовой и других сторон деятельности при совместном производстве товаров и услуг – переходите к рубрике **5**.

Б) Социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой – переходите к рубрике **10**.

---

**5.** И этот ответ отчасти является правильным, поскольку дает определение социального института, а организация наряду с социальными институтами образования, семьи, религии, здравоохранения, государственной службы и пр. является универсальным интегратором социальной жизни людей, но в современном менеджменте термин «организация» рассматривается в нескольких смыслах, каждый из которых предполагает свои цели, способы использования и результаты в отношении применения. Еще раз перечитайте рубрику **1** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**6.** Молодец, все верно! Деятельность формальной организации всесторонне регламентирована.

Идем дальше.

Рассматривая организации как системы, следует классифицировать их по степени открытости по отношению к внешней среде. *Открытая организация* – это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, который имеет особое единство с внешним окружением, или это самоорганизующаяся система на всех этапах жизненного цикла. В противоположность открытым, *закрытые организации* – ориентированы в основном на внутренние процессы, и в условиях рынка функционировать не могут. Здесь следует отметить, что полностью закрытых систем не существует. Все организации в большей или меньшей степени зависят от внешней среды, т.е. не смогут существовать изолированно от нее. Организация не может функционировать без ресурсов, получаемых из внешней среды с одной стороны, а с другой внешняя среда в виде потребителей использует продукцию организации, и если потребитель откажется от нее, смысл существования любой организации исчезает. Любая организация существует в измерении пространства и времени. Немногие из них существуют бесконечно долго, но ни одна из них не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно, сотни ликвидируются навсегда.

*Далее прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос:** *Организация как система обладает следующими характеристиками:*

- А) Сложная, открытая, временная – переходите к рубрике **8**.
- Б) Сложная, закрытая, временная – переходите к рубрике **16**.
- В) Сложная, закрытая, постоянная – переходите к рубрике **13**.

---

**7.** Нет, к сожалению, Вы были не слишком внимательны, изучая рубрику **8**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**8.** Да, Вы правы! Организации являются сложными открытыми системами, имеющими входы и выходы и взаимодействующими с внешней средой. В условиях меняющейся внешней среды организации стремятся к выживанию и максимальному продлению своего существования, но ни одна организация не может существовать вечно и неизменно.

Можно переходить к изучению следующей части материала.

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Несмотря на большое разнообразие различных организаций в современном обществе все они имеют определенные сходные характеристики. Выделяют общие и структурные характеристики организаций. К *общим характеристикам* относятся: размер организации, цели и стратегии, окружающая среда, технологии и организационная культура. *Размер организации* – это величина, характеризующая масштабность деятельности организации: количество людей, объемы производства товаров и услуг, сложность структур и пр. *Цели и стратегии* – это желаемые результаты деятельности организации и способы их достижения. *Окружающая среда* – все, что связано с деятельностью организации, но находится за ее пределами. Различается ближнее и дальнее внешнее окружение организации. Технологии включают инструменты, способы производства и действий по преобразованию входных данных в выходные в организации. Организационная культура представляет собой инструмент эволюционного и стратегического развития организации, выражающийся в совокупности одобряемых моделей поведения, формирующих образ организации в глазах общественности.

К *структурным характеристикам* относятся: централизация–децентрализация, иерархия власти, специализация, формализованность, профессионализм и управление персоналом в организации. *Централизация–децентрализация* предполагает уровень, на котором принимаются решения в организации. Существуют предельно централизованные (с жесткими структурами) и децентрализованные организации (с мягкими структурами и делегированием полномочий). *Иерархия власти* описывает связи подчинения в организации, области прав и ответственности работников. Понятие иерархии связано с диапазоном контроля сотрудников, пределами управляемости. *Специализация* показывает, насколько цели и задачи организации распределены по профессиональному признаку. Бывает высокая (узкий круг задач) и низкая (разнообразные обязанности) специализация. *Формализованность* – характеризует степень влияния на работу организации письменной документации (регламентов, предписаний, инструкций, положений, уставов и пр.), а также – безличность и автоматизм в управлении посредством этих документов и распорядительной информации. *Профессионализм* – это уровень профессионального образования и подготовки, а также профессиональная, социальная и методологическая компетентность руководителей, специалистов

и рядовых работников. *Управление персоналом* характеризует стиль управления в организации, значимость человеческого капитала и соотношение формальных и неформальных составляющих в ее деятельности.

*Теперь внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Какие характеристики организации относятся к структурным?**

- А) Размер организации, цели и стратегии, окружающая среда, технологии и организационная культура – переходите к рубрике **7**.
- Б) Централизация-децентрализация, иерархия власти, специализация, формализованность, профессионализм и управление персоналом в организации – переходите к рубрике **19**.
- В) Все вышеперечисленное – переходите к рубрике **11**.

---

**9.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **10**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**10.** Да, Вы правы! Все перечисленное верно – этимология термина «организация» предусматривает такое его значение, как строение, устройство чего-либо; подход к организации как к процессу определяет ее как деятельность по координации усилий определенного количества людей для достижения общей и принимаемой всеми цели; а в рамках системного подхода организация рассматривается как совокупность элементов (людей, групп), объединенных для достижения заданной цели.

Можем двигаться дальше.

В деятельности организаций можно выделить две сферы, которые существенно отличаются между собой по многим показателям и инструментам управления. Первая – это область формального управления или *формальная организация*. Она управляется профессиональными менеджерами и осуществляет функции: выработки целей и задач, принятия и координации решений, стимулирования и вознаграждения, контроля и санкционирования и др. Это часть организации, которая планируется, программируется, контролируется. Также в любой организации есть участки и уровни, которые не поддаются прямому управлению и координации деятельности. Они требуют поведенческих способов управленческих воздействий, принятия решений, мотивации и контроля персонала. Таким образом, вторая область управления –

это область неформального управления или *неформальная организация* (Алехина, Гапонова, Удалов 2013). В любой формальной организации существуют и неформальные. Эти организации никто специально не создает, они возникают спонтанно, но в них люди также общаются и взаимодействуют между собой на основе общих интересов. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер, источник власти которого исходит от группы, добровольно подчиняющейся неформальному авторитету лидера. Неформальные организации могут оказывать существенное влияние на деятельность формальной организации и каждый менеджер должен уметь воздействовать на поведение таких групп с учетом интересов формальной организации. Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться и искать способы эффективного взаимодействия. Надо стараться использовать их сильные стороны для достижения целей организации путем создания определенного социокультурного фона (ценности, нормы, традиции, идеалы), нематериального мотивирования персонала, поощрения творчества и инноваций, внедрения горизонтальных коммуникаций и командообразования, лидерства и развития организации.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Формальная организация – это ...**

- А) Это часть организации, которая планируется, программируется, контролируется – переходите к рубрике **6**.
- Б) Часть организации, которая проявляется в виде спонтанных связей, харизматического лидерства, личных симпатий и антипатий персонала – переходите к рубрике **9**.

---

**11.** Ваш ответ, к сожалению, неверен. Если провести аналогию с описанием человека, то с помощью общих характеристик можно дать общее представление о человеке и его принадлежности к определенному биологическому виду, этносу и социальному слою. С помощью же структурных характеристик можно описать его с точки зрения роста, веса, черт характера, особенностей речи и т.д.

*Подумайте еще раз.*

**Какая из характеристик организации относится к структурным?**

А) Формализованность – переходите к рубрике **19**.

Б) Организационная культура – переходите к рубрике **7**.

---

**12.** Совершенно верно, именно в условиях совместно-индивидуальной деятельности наиболее комфортно будут себя чувствовать люди, преследующие в первую очередь свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции.

Поздравляем! Вы успешно освоили третью главу нашего курса, где узнали: 1) о различных аспектах понятия организации; 2) о формальной и неформальной составляющей организации; 3) о ее общих и структурных характеристиках; 4) об основных типах совместной деятельности в организации; 5) о взаимосвязи особенностей персонала и типа совместной деятельности, используемого в организации.

Теперь Вы можете переходить к главе **4**, посвященной изучению понятий внутренней и внешней среды организации.

---

**13.** Ваш ответ неверен. Вы были невнимательны при изучении рубрики **6**, поэтому вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**14.** Все верно! Совместно-последовательный тип деятельности отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем – второй, третий и т.д.

Теперь можно поговорить об особенностях персонала, работающего в условиях каждого из типов совместной деятельности.

Существует определенная взаимосвязь типов совместной деятельности и качеств работников, эффективно встраивающихся в трудовой процесс, организованный по данному типу. Для людей в ситуации *совместно-взаимодействующей деятельности* характерны: ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника такой организации характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных. Для участников процесса *совместно-индивидуальной деятельности* характерны

высокая инициативность, активность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции. Для сотрудников организации с *совместно-последовательным типом деятельности* характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Участникам процесса *совместно-творческой деятельности* свойственна ориентация на профессиональное развитие. Она радикально отличается от ориентации специалистов, работающих в условиях совместно-индивидуальной деятельности, которые стремятся достичь профессионализма в рамках решения одной проблемы. В отличие от них, участники совместно-творческой деятельности стремятся реализоваться и в смежных областях деятельности.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос:** *В рамках какого типа совместной деятельности наиболее эффективны инициативные сотрудники, готовые работать в условиях внутриорганизационной конкуренции?*

- А) В совместно-взаимодействующей деятельности – переходите к рубрике **18**.
- Б) В совместно-последовательной деятельности – переходите к рубрике **21**.
- В) В совместно-индивидуальной деятельности – переходите к рубрике **12**.
- Г) В любом типе деятельности – переходите к рубрике **20**.

---

**15.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **19**! Прочтите ее еще раз и постарайтесь ответить правильно на поставленный вопрос.

---

**16.** Ваш ответ неверен, поскольку полностью закрытых организаций не существует. Пример закрытой системы – песочные часы. А организации в большей или меньшей степени зависят от внешней среды, получая из нее ресурсы и поставляя во внешнюю среду результаты своей деятельности. Примером относительно закрытой системы могут служить лишь индуистские касты, куда попасть можно только по рождению, и выбыть – соответственным образом. Производящие же организации бывают только открытыми.



*Подумайте еще раз.*

**Какая характеристика соответствует понятию организации?**

А) Открытая система – переходите к рубрике **8**.

Б) Закрытая система – переходите к рубрике **13**.

---

**17.** Ваш ответ отчасти верен, поскольку в условиях совместно-последовательного типа деятельности менеджер не в состоянии контролировать всю технологическую цепочку, а может только фиксировать количество запущенных в систему ресурсов и количество единиц продукции на выходе, поэтому для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности особенно важна высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Но все же, Вам следует еще раз перечитать рубрику **19**, чтобы точно и четко сформулировать отличия между данными типами совместной деятельности.

---

**18.** Ваш ответ неверен. Прочтите еще раз рубрику **14** и обратите внимание на тот факт, что именно послушные, безынициативные люди комфортнее всего чувствуют себя в условиях совместно-взаимодействующей деятельности.

*Ответьте на следующий вопрос:*

**Для людей в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности характерны: ориентация на...**

А) Коллективные цели и ценности – переходите к рубрике **22**.

Б) Индивидуальные цели и ценности – переходите к рубрике **20**.

---

**19.** Да, к структурным характеристикам организации относятся такие характеристики, как: централизация-децентрализация, иерархия власти, специализация, формализованность, профессионализм и управление персоналом в организации.

Переходим к следующей рубрике.

Под *типом совместной деятельности* или формой организации совместной деятельности понимают способ взаимодействия между участниками группового решения задач или проблем. Выделяют четыре типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную, совместно-индивидуальную и совместно-творческую (Базаров и др., 2002).

*Совместно-взаимодействующий тип деятельности* характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи. При этом интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем и, как правило, однообразны. Эффективность группы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников. Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное перемещение тяжестей.

*Совместно-индивидуальный тип деятельности* отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности – индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ различных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

*Совместно-последовательный тип деятельности* отличается от совместно-взаимодействующего временным распределением, а также порядком участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем – второй, третий и т. д. Особенность деятельности каждого участника задается спецификой целей совместного преобразования исходного сырья в конечный продукт. Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия – конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса, переходя к другому, становится для последнего предметом труда.

*Совместно-творческий тип деятельности* зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В таких коллективах создаваемый продукт подвергается доработке и последовательно и индивидуально всеми членами группы. При этом создается особый тип деятельности – сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные роли в зависимости от стоящей перед группой задачи. Поэтому данные группы обычно обладают

высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Ключевым фактором успеха являются особые отношения взаимопонимания и поддержки, складывающиеся в такой группе. Так работают творческие коллективы, в которых каждому дается возможность собственного самовыражения и достигается цель группы в целом – создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Чем отличается совместно-последовательный тип деятельности от совместно-взаимодействующего?**

- А) Временным распределением, а также порядком участия каждого в работе – переходите к рубрике **14**.
- Б) Особыми требованиями к дисциплинированности персонала – переходите к рубрике **17**.
- В) Ничем не отличается – переходите к рубрике **15**.

---

**20.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **10**! Прочтите ее еще раз и постарайтесь ответить правильно на поставленный вопрос.

---

**21.** Ваш ответ неверен. Прочтите еще раз внимательнее рубрику **14** и постарайтесь на этот раз правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**22.** Теперь все правильно. Можно переходить к материалам **4** главы.

## ГЛАВА 4. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают *внутреннюю* и *внешнюю среду организации*. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение (Дорофеева, 2007).

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Внешняя среда организации – это ...**

- А) Это многоплановый контекст деятельности организации, прямо или косвенно оказывающий на нее влияние – переходите к рубрике **5**.
- Б) Это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации – переходите к рубрике **16**.

---

2. Нет, Вы не правы. Факторы локальной среды организации включают в себя ближайшие группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров), оказывают на нее прямое влияние и испытывают на себе ответное воздействие со стороны организации. Еще раз перечитайте рубрику **12** и попробуйте дать верный ответ на поставленный вопрос.

---

3. Да, Вы правы! Данные группы факторов (прямого и косвенного влияния) различают по взаимному либо одностороннему влиянию на деятельность организации. Факторы локальной среды напрямую влияют на деятельность организации и испытывают ответное непосредственное влияние с ее стороны.

Можно двигаться дальше.

Выделяют следующие виды *отношений* организации с внешней средой:

*Реактивные* - отношения, которые определяются преимущественно средой.

*Адаптивные* – отношения, которые определяются средой и функцией саморегуляции, присущей самой системе.

*Активные* – отношения, при которых существенную роль играют собственные цели системы, и преобразование системы происходит в соответствии с ее потребностями.

*Самоорганизующиеся* – отношения, при которых происходит гибкое и превентивное реагирование на изменения во внешней среде на основе постоянной обратной связи и обучения. Источник преобразования при этом находится внутри самой системы.

***Вопрос: Реактивные отношения с внешней средой определяются в первую очередь...***

- А) Самой организацией и отчасти внешней средой – переходите к рубрике **15**.
- Б) В основном, внешней средой – переходите к рубрике **7**.

---

**4.** Поздравляем! Вы успешно освоили четвертую часть нашего курса, где узнали: 1) понятия внешней и внутренней среды организации; 2) о прямых и косвенных факторах влияния; 3) о сложности, динамичности и неопределенности внешней среды; 4) об экосистемных представлениях формирования внешней среды организации.

Теперь Вы можете переходить к пятой главе, посвященной методам анализа внешней и внутренней среды организации.

---

**5.** Все правильно, внешняя среда организации включает в себя всю совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Можно переходить к следующему информационному блоку, изучающему внутреннюю среду организации.

*Внутренняя среда организации* – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации. Состояние внутренней среды организации во многом зависит от тех решений, которые принимают ее менеджеры. Внутренняя среда является тем потенциалом (возможностью, силой), который используется организацией при реализации своих целей, да собственно говоря, и цели любой организации должны соответствовать ее возможностям.

Под внутренней средой организации понимается совокупность присущих ей свойств, так называемых *внутренних переменных*. К ним относятся:

1) *Разделение труда* – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации. Разделение труда бывает двух типов: горизонтальное – по видам деятельности, и вертикальное – между руководителями и исполнителями.

2) *Технология* преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы – для получения желаемых продукций или услуг.

Выделяют четыре основных *типа технологий*:

- складывающаяся – характеризуется тем, что все работы в рамках организации, направленные на достижение общего конечного результата, при этом слабо связаны между собой, и завершенность им придает последняя операция (сборка);
- последовательная – предполагает, что работы вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая (конвейер);
- связанная – означает, что работы взаимно обусловлены, но не обязательно их выполнение в строгой последовательности (отработка документа разными специалистами);
- групповая – заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (строящийся дом).

3) *Дифференциация* – распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).

4) *Интеграция* дополняет дифференциацию и предполагает сотрудничество исполнителей, придающее трудовому процессу единство и целостность. Интеграция – это процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

5) *Организационный порядок* – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которыми исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

6) *Взаимоотношения участников организации*. Они могут быть: либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях (Веснин, 2007).

Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.

**Вопрос: Что из нижеперечисленного относится к факторам внутренней среды (внутренним переменным):**

- А) Поставщики - переходите к рубрике **11**.
- Б) Динамика валютных курсов – переходите к рубрике **5**.
- В) Технология – переходите к рубрике **18**.

---

**6.** Вы не были достаточно внимательны при прочтении рубрики **10**. Конечно изучение таких факторов внешней среды, как ожидания потребителей, является важным для формирования стратегии развития организации, но этот аспект не является исчерпывающим и исследование внешней среды организации необходимо по множеству жизненно необходимых показателей. Еще раз прочтите данный раздел и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**7.** Да, все верно. Реактивными называются отношения пассивного реагирования на изменения внешней среды.

Можно переходить к следующему информационному блоку.

Внешняя среда имеет следующие особенности: *сложность, динамика и неопределенность*.

*Сложность внешней среды* – это количество факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации.

*Динамика внешней среды* – постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.

*Неопределенность внешней среды* – связана с тем, что большинство изменений происходят с высокой степенью неопределенности (отсутствия полной информации о факторах внешней среды, а также уверенности в ее достоверности). В связи с этим возникает необходимость осуществления мониторинга и прогнозирования в условиях неопределенности, поскольку при росте количества факторов и волатильности компонентов внешней среды, оказывающих влияние на организацию, степень неопределенности увеличивается, и риски растут, а при их снижении – неопределенность и риски уменьшаются.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***В каком случае неопределенность среды будет выше?***

- А) Если количество факторов влияния велико, факторы несхожи между собой и постоянно меняются – переходите к рубрике **8**.
- Б) Если количество факторов относительно невелико, факторы различаются между собой, но присутствуют в неизменном виде – переходите к рубрике **23**.

---

**8.** Правильно, именно постоянное движение компонентов внешней среды и рост факторов влияния обуславливает возрастание неопределенности и степени риска.

Идем дальше!

Внешняя среда, созданная в конкретном регионе, влияет не только на отдельные показатели развития, но и на характер принимаемых решений и стратегию предприятия в целом. Можно выделить определенные *характеристики внешней среды*, формирующей предпринимательскую экосистему региона (Isenberg, 2010).

Под благоприятной экосистемой понимается такая совокупность групп факторов, которые при их сбалансированном сочетании начинают действовать в отношении поведения предприятий или проектных команд. Речь идет о появлении у них инновационного предпринимательского мышления и формирования инновационной предпринимательской культуры у каждого из участников проектной команды.

Для построения эффективной предпринимательской экосистемы важно учесть следующие аспекты:

1) Необходимо понимание и комплексное развитие всех элементов предпринимательской экосистемы:

- политики;
- финансовой индустрии;
- культуры;
- инфраструктуры, обеспечивающей поддержку предпринимательства;
- человеческого капитала (включая образование);
- рынка.

2) Не стоит пробовать изменить все элементы экосистемы одновременно и сразу, необходимо начинать с нескольких элементов, и затем, под влиянием изменения первых, менять все остальные.



3) Необходимо изучать лучшие мировые практики, но не в точности подражать успехам других (каждая страна уникальна и невозможно везде воссоздать одну Силиконовую долину, она везде будет разной).

4) Следует строить экосистему на локальных уровнях, только некоторые элементы предпринимательской экосистемы (такие как политика) должны создаваться на национальном уровне.

5) Необходимо создание предпринимательских команд, которые обладали бы специальными навыками и энергией, и могли бы воздействовать на заинтересованные стороны, развивая все элементы предпринимательской экосистемы, но, в то же время, функционировать независимо.

6) Требуется демонстрировать успешные истории, так как «успех порождает успех»; при этом успешные предприниматели должны быть готовы помогать начинающим предпринимателям, делясь своим опытом и вкладывая капитал.

Можно выделить такие необходимые и достаточные условия формирования экосистемы инновационных предприятий, как:

- сетевые сообщества, представляющие собой систему взаимосвязанных и взаимодополняющих людей и организаций, призванные оказывать поддержку инновационному проекту в его развитии от этапа научной разработки до коммерческого продукта или услуги;
- креативная среда, порождающая «стадность» в инновациях;
- поддержка инноваций государством;
- соединение креативных людей;
- соединение образованных людей;
- соединение лидеров;
- ощущение свободного труда;
- комфортные бытовые и экологические условия.

Мировой опыт показывает, что большинство экономик мира осознано необходимость совершенствования механизмов построения своих национальных инновационных систем. С этой целью в стране предпринимаются обоснованные попытки формирования и развития российских экосистемных образований, в том числе: Сколково, академгородки вокруг Москвы, Новосибирска, технопарки Санкт-Петербурга, Казани, Нижнего Новгорода, Ульяновска, Томска, Обнинска и других городов.

Экосистемные представления могут быть с успехом использованы крупными российскими и зарубежными инвесторами при принятии решения о размещении тех или иных новых производств.

Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.

**Вопрос: Зависит ли предпринимательская активность в регионе от полноты наличия всех ключевых элементов предпринимательской экосистемы?**

- А) Да, при наличии развитых элементов: политики; финансовой индустрии; культуры; инфраструктуры, обеспечивающей поддержку предпринимательства; человеческого капитала (включая образование); рынков сбыта – формирование предпринимательской активности региона идет намного успешнее – переходите к рубрике **4**.
- Б) Нет, предпринимательская активность регионов возникает спонтанно, и влияние на нее может оказывать абсолютно случайный набор факторов влияния – переходите к рубрике **22**.

---

**10.** Совершенно верно, аттестация персонала относится к функциональной области УП, так как общий цикл управления персоналом компании в идеале включает определение потребности в персонале, наем персонала, продолжается координацией работ и должностей, далее – развитием и мотивацией персонала, и, наконец, завершается уходом сотрудника в новую компанию или увольнением.

Переходите к изучению дальнейшего материала.

*Внешняя среда* – это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации. К внешней среде организации относят все то, что ее окружает и оказывает влияние на ее деятельность. Пристальное внимание к внешней среде стало проявляться примерно во второй половине XX века, что вполне обосновано событиями мирового значения: уровень развития производительных сил, мировые войны первой половины XX века. После восстановления экономики стран Европы и устранения последствий второй мировой войны многие организации стали испытывать трудности в своей деятельности, вызванные усложнением сбыта произведенной продукции. Анализ причин возникших проблем способствовал осознанию важности влияния изменений в окружении организации на ее деятельность и необходимость адаптации организации к этим изменениям. Предприятия начали сравниваться с живыми организмами, среди которых могут выжить только те, кто сможет приспособиться к происходящим вокруг них изменениям.

*Методологическое значение* внешней среды в менеджменте состоит в том, что обладая знаниями о законах ее функционирования и степени влияния

ее факторов на социотехническую систему, можно провести сравнительный анализ действующих подходов к разработке процедуры исследования факторов внешней среды в деятельности отечественных фирм. На основе этих данных становится возможным выявить основные достоинства и недостатки в использовании методов прогнозирования изменений внешней среды, разработать и обобщить систему показателей оценки влияния факторов внешней среды на деятельность организаций.

Накопление этих знаний внесло огромный вклад в:

- развитие ситуационного подхода;
- развитие системного подхода;
- стратегическое управление;
- управление изменениями в организации.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***В чем важность изучения внешней среды организации?***

- А) Изучая факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию, менеджеры могут снизить неопределенность внешней среды и более эффективно реагировать на ее изменения – переходите к рубрике **12**.
- Б) Изучение внешней среды необходимо для формирования привлекательного имиджа организации в глазах общественности – переходите к рубрике **6**.

---

**11.** Вы были невнимательны при прочтении рубрики **5**. Поставщики относятся к внешним прямым факторам влияния, поскольку находятся за пределами организации.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

***Технология – это...***

- А) Совокупность процедур реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия – переходите к рубрике **13**.
- Б) Совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, с помощью которых элементы входа (заготовки) преобразуются в элементы выхода (готовая деталь) – переходите к рубрике **14**.
-

**12.** Совершенно верно, изучение внешней среды необходимо для того, чтобы организация могла наиболее эффективно использовать свой внутренний потенциал с целью выжить и добиться успеха в условиях неопределенности.

Можно двигаться дальше.

Изучение влияния внешней среды на деятельность организации способствовало выделению *факторов* и разделению их по характеру влияния на *среды прямого и косвенного воздействия*.

*Среда дальнего окружения* (глобальная среда) – это среда одностороннего (косвенного) воздействия. Ее факторы напрямую не влияют на операции деятельности организации, но образуют определяющий контекст деятельности. Существует четыре основных группы факторов дальнего окружения: социальные, технологические, экономические, политические.

*1) Социокультурные факторы:*

- Изменения в базовых ценностях.
- Культура. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок.
- Демографические изменения.
- Изменения структуры доходов.
- Отношение к образованию.
- Отношение к работе и отдыху и др.

*2) Технологические факторы:*

- Государственная технологическая политика.
- Тенденции в области разработки инноваций.
- Внедрение новых технологий.
- Новые продукты.
- Информационные технологии и др.

*3) Экономические факторы:*

- Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад).
- Динамика валютных курсов.
- Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране.
- Налоговая политика.
- Таможенная политика и др.

#### 4) *Политические факторы:*

- Изменения в законодательстве.
- Государственное регулирование отрасли.
- Отношения региональных и федеральных властных структур.
- Состояние гражданского общества и др.

*Локальная среда* (среда прямого воздействия) – это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К объектам локальной среды традиционно относят следующие группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров): потребителей, поставщиков, конкурентов, местные органы самоуправления, надзорные органы, и профсоюзы.

Можно распределить объекты локальной среды на основе групп интересов и проблем, которые обязана учитывать компания в своем бизнесе и выделить: интересы и мнения клиентов, интересы и нормативы регулирующих органов, интересы и проблемы рынков (на которых действует организация) и, наконец, проблемы конкуренции и баланса конкурентных сил.

Данные группы факторов (прямого и косвенного влияния) различают еще и по времени возникновения реакции на воздействие со стороны организации. Изменение факторов среды прямого воздействия требует быстрой адаптации деятельности организации (изменение цен на поставляемое сырье), а изменение факторов среды косвенного воздействия влияет на организацию в стратегической перспективе.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Факторы локальной среды – это...***

- А) Группы различных социокультурных, технологических, экономических и политических факторов, влияющие на организацию в отдаленной перспективе – переходите к рубрике **2**.
- Б) Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние организации – переходите к рубрике **15**.

---

**13.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **5**! Вернитесь к ней, прочтите еще раз внимательнее и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**14.** Это правильный ответ. Можно двигаться дальше. Переходите к изучению рубрики **18**.

---

**15.** Вы путаете понятия реактивных и адаптивных отношений. Еще раз прочтите рубрику **3** и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**16.** Нет, Вы не правы. Факторы внешней среды организации находятся за ее пределами и оказывают на нее прямое или косвенное влияние. Еще раз перечитайте рубрику **1** и попробуйте дать верный ответ на поставленный вопрос.

---

**17.** Теперь все правильно. Можно двигаться дальше. Переходите к рубрике **10**.

---

**18.** И это правильный ответ, так как технология как совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, с помощью которых элементы входа (заготовки) преобразуются в элементы выхода (готовая деталь) – является одной из основных внутренних переменных организации.

Можно идти дальше.

Внутреннюю среду организации также можно рассматривать с точки зрения *функциональных процессов*, реализуемых в ней и необходимых для успешного функционирования (Виханский, Наумов 1999). Как правило, выделяют следующие основные процессы:

- производственный процесс;
- маркетинговая деятельность;
- финансовая деятельность;
- процессы управления персоналом;
- управленческий (административная деятельность) процесс;
- эскаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

*Управление производством* состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

*Управление маркетингом* призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; планирование потребности в продукте и определение объемов производства; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт, послепродажное обслуживание.

*Управление финансами* состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

*Управление персоналом* связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (наем, подготовка и переподготовка). Предполагается выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма. Большое влияние на состояние внутренней среды организации оказывает также организационная культура компании.

*Общее управление организацией* должно обеспечить эффективное взаимодействие всех функциональных областей между собой посредством рационального построения организационной структуры управления, обеспечения организационного взаимодействия путем разработки должностных инструкций, положений о подразделениях и т.п.

*Управление экаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

**Вопрос:** *Какая из перечисленных операций относится к функциональной области управления персоналом? (выберите правильный ответ и переходите к соответствующей рубрике)*

- А) Контроль качества продукции – переходите к рубрике **19**.
- Б) Аттестация персонала – переходите к рубрике **10**.
- В) Изучение потребителей – переходите к рубрике **21**.

**19.** Это неверный ответ. Контроль качества продукции относится к циклу управления производством, который состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Перечитайте рубрику **18** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**20.** Плохо! Вы невнимательно изучали рубрику **18!** Читайте еще раз и заново отвечайте на заданный вопрос.

---

**21.** Вы не правы. Изучение потребителей относится к области управления маркетингом, наряду с такими, как: планирование потребности в продукте и определение объемов производства; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт, послепродажное обслуживание.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Управление маркетингом – это...**

- А) Анализ рыночной среды организации, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий ради достижения бизнес-задач компании (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.) – переходите к рубрике **17**.
  - Б) Анализ внутренней среды организации, потребностей персонала, организационной культуры, существующих технологий – для разработки стратегии совершенствования всего этого – переходите к рубрике **20**.
- 

**22.** Вы не совсем правы, хотя иной раз на формирование предпринимательской экосистемы и на развитие креативной деятельности сотрудников технологических компаний действительно могут влиять и довольно экзотические факторы, такие, например, как погода. Так, в жарких территориях, с высокой среднегодовой температурой, уровень научной и инновационной активности, как правило, невысок. Развитая научная и инновационная деятельность присутствует в Центрально-Европейских странах, России, Скандинавии, отличающихся снежными, но умеренными зимами и морозами, и не экстремальной жарой. Многими основателями предприятий в Силиконовой долине, в качестве одного из факторов успеха их творческой и креативной



деятельности (и в шутку, и всерьез), признается стабильная – не холодная, и не жаркая погода в этом месте планеты (Коршунов, Гапонова 2016).

Но, все же, при этом, специалистами сформулирован вполне определенный перечень наиболее важных факторов, наличие которых определяет предпринимательскую активность региона.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Какой из данных факторов Вы назвали бы ключевым в данном аспекте?**

А) Наличие незанятых ниш на рынке – переходите к рубрике **24**.

Б) Все факторы одинаково важны, но наиболее важны человеческие ресурсы – переходите к рубрике **25**.

---

**23.** Нет, Вы неверно представляете себе соотношение динамичности факторов внешней среды и степени ее неопределенности. Вернитесь еще раз к рубрике **7**, внимательно прочитайте последний абзац и постарайтесь еще раз найти правильный ответ.

---

**24.** Еще раз перечитайте рубрику **8**. Наличие неудовлетворенной потребности потенциальных клиентов, безусловно, стимулирует предпринимателей, но все же, среди предпосылок создания молодых организаций есть более важные факторы.

---

**25.** Да, теперь правильно! Все компоненты играют важную роль, а их совокупность дает синергетический эффект. В самом деле, наличие хорошего университета и научных учреждений изначально обеспечивает появление молодых компаний с новыми идеями, с персоналом более высокого интеллектуального уровня. Если предприятие начинает свое развитие в одном здании с другими компаниями в бизнес-инкубаторе, то это позволяет ее работникам преодолеть недоверие к судьбе организации, заражаясь энергией сотрудников у чуть более старших и уже успешных организаций. Комфортная городская инфраструктура, невысокая стоимость жилья также притягивает молодых и талантливых специалистов. При этом наличие ассоциаций инвесторов и передача их предпринимательского опыта – важная школа для молодых предпринимателей и ядра инновационной компании. Здесь справедливо и обратное. Квалифицированный и креативный человеческий ресурс – является, пожалуй, одним из ключевых факторов, влияющим на приход инвесторов в регион.

Можно переходить к рубрике **4**.

## ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**1.** Существуют различные методы исследования и оценки внешней и внутренней среды организации. Некоторые из этих методов в большей степени анализируют *внутренние переменные*, другие – больше концентрируются на *внешних факторах влияния*, но все они, так или иначе, предназначены для того, чтобы организация могла наиболее эффективно использовать свой внутренний потенциал, с целью выжить и добиться успеха в условиях неопределенности.

**Вопрос:** *Для чего необходимо исследование внешней и внутренней среды организации?*

- А) Изучая факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию, менеджеры могут снизить неопределенность внешней среды и успешно реагировать на ее изменения, а изучение внутренней среды необходимо для разработки стратегии более эффективного использования ее внутренних ресурсов – переходите к рубрике **7**.
- Б) Изучение внешней и внутренней среды необходимо для совершенствования системы управления персоналом организации и мобилизации потенциала работников – переходите к рубрике **4**.

---

**2.** Да, Вы правы. Факторы ранжируются по значимости для определенных нами взаимоотношений с точки зрения поставленной цели, с присваиванием факторам весового коэффициента.

Можно переходить к изучению дальнейшей информации. Открываем рубрику **10**.

---

**3.** Очевидно, что при отнесении выявленного фактора в ту или иную категорию могут возникнуть проблемы. Например, непонятно, куда «правильнее» отнести уровень процентных ставок – к политическим или экономическим факторам. Здесь может помочь только здравый смысл и понимание, что главное – это выявить значимый фактор, его категория – вторична и не будет иметь значения для результатов исследования. Теперь можно перейти к рубрике **10**.

---

**4.** Отчасти Вы правы, так как целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь

определенный внутренний потенциал, а персонал является частью этого потенциала наряду с другими функциональными областями хозяйственной деятельности, такими, как: маркетинг; финансы; производство; культура и имидж фирмы. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе. Но Ваш ответ не является исчерпывающим, так как другие элементы внутреннего потенциала не были Вами учтены, а о значении анализа внешней среды Вы и вовсе позабыли.

Перечитайте рубрику 1 еще раз и дайте полный ответ на поставленный вопрос.

---

5. Верно, необходимо анализировать все группы факторов при проведении PEST-анализа. Так, политический аспект PEST-анализа на примере исследования политической ситуации может помочь своевременно реагировать на изменение законодательной или налоговой составляющей в деятельности предприятия. Благодаря информации, полученной в кратчайшие сроки, компания получает конкурентное преимущество и может сконцентрироваться на других, более важных аспектах. При исследовании экономических факторов влияния, прежде всего, принимаются во внимание внешние факторы экономической среды, которые и формируют финансовую атмосферу не только отдельно взятого предприятия, но и страны в целом. Цены на энергоресурсы, дефицит бюджета, нормы налогообложения и многое другое – это те сферы, которые исследует PEST-анализ. Пример их влияния на деятельность предприятия можно увидеть в последствиях инфляции, что приводит к соответствующим изменениям цен на выпускаемые товары или оказываемые услуги. Социальный аспект, в основном, заключается в изучении потребительских предпочтений и ожиданий, формирующих портфель продуктов компании. Поведенческий и культурный фактор очень влияют на коммерческую деятельность фирмы. Так, к примеру, товары, которые пользуются спросом среди жителей западных стран, могут быть совершенно негативно приняты людьми арабского мира. Что же касается технологических факторов влияния, то инновационные технологии всегда дают огромное конкурентное преимущество тем, кто ими владеет. По этой причине необходимо тщательно следить за появлением новых технологий в сфере

деятельности компании. Кроме этого, важно анализировать наличие или возможность появления товаров, которые смогут исключить потребность в производимых продуктах.

Можно перейти к рубрике **6**.

---

## **6. Идем дальше!**

Последовательность действий при проведении STEP-анализа включает:

*1. Постановка цели исследования.* Принципиально важно при проведении STEP-анализа определить цель исследования. Например, для выработки стратегий развития компании или для оценки ее конкурентоспособности.

*2. Выделение объекта исследования.* STEP-анализ применим к любому объекту исследования (страна, организация, подразделение, проект, человек). Наличие цели исследования помогает четко определиться с объектом, к которому STEP-анализ будет применен.

Под объектом анализа неправильно понимать саму организацию или структурное подразделение. Как правило, анализируются взаимоотношения компании с элементами внешнего ее окружения, причем в конкретном контексте.

Поэтому STEP-анализ применяется, например, к взаимоотношениям:

- компания и конкретный рынок, 10-летний период;
- банк и заинтересованные стороны, 5-летний период.

*3. Выявление и ранжирование факторов.* На этом шаге приступают к формированию списка факторов, значимых для достижения поставленной цели. Все факторы, не относящиеся к цели исследования, отбрасываются. То же самое относится к факторам, не относящимся к специфике взаимоотношений.

Важно, учесть, что в целях исследования явно или неявно должен присутствовать временной фактор. И если анализ проводится в долгосрочном контексте (например, 10 лет), необходимо учитывать изменение внешних факторов в течение данного периода времени.

*4. Ранжирование значимых факторов.* Выявленные возможности и угрозы желательно ранжировать, например, по степени их воздействия на возможности достижения поставленной нами цели. Технологически ранжирование факторов может быть произведено, например, присваиванием факторам весового коэффициента.

*5. Разнесение факторов по категориям:* на социальные, технологические, экономические и политические, для определения того, какая из групп факторов оказывает наибольшее воздействие.

6. *Дополнительный анализ.* В зависимости от целей исследования, может потребоваться дополнительный анализ выявленных факторов. Например, могут быть проанализированы: взаимозависимость факторов, механизм их воздействия, равномерность или прерывность влияния, направление, время и скорость изменений.

7. *Применение результатов.* Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. На основе полученной информации формируются комплекс целей и стратегия компании.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Как ранжируют факторы влияния?***

- А) По степени их воздействия на возможности достижения поставленной нами цели – переходите к рубрике **2**.
- Б) По близости их к организации – на факторы локальной и глобальной среды – переходите к рубрике **8**.

---

7. Совершенно верно! Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. При этом она исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении. А изучение внутренней среды организации дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны фирмы, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем.

Можно переходить к следующему информационному блоку.

Наиболее известным методом анализа и оценки внешних факторов влияния на организацию является метод STEP-анализа. Назван этот метод по начальным буквам английских слов, обозначающих группы факторов, влияющих на организацию: *social* (социальные); *technological* (технологические); *economical* (экономические); *political* (политические).

В этой связи различают:

Непосредственно STEP-анализ, где приоритетными считаются социальные и технологические факторы, применим для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой.

В PEST-анализе приоритетны экономические и политические факторы. Применим для стран со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды.

Метод исследования предполагает анализ двух уровней внешнего окружения: среды дальнего и среды ближнего окружения.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Нужно ли при проведении исследования изучать все компоненты PEST-анализа?**

- А) Достаточно ограничиться исследованием наиболее важных групп факторов. Обычно это – экономические факторы влияния, так как они напрямую оказывают воздействие на организацию – переходите к рубрике **11**.
- Б) Необходимо анализировать все компоненты – переходите к рубрике **5**.

---

**8.** Вы были недостаточно внимательны при изучении рубрики **8**. Разнесение факторов по категориям с выделением факторов локальной и глобальной среды является шагом, предшествующим ранжированию.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

**Всегда ли можно точно определить, к какой категории относится выделенный нами фактор влияния?**

- А) Да, с этим обычно не бывает проблем – переходите к рубрике **13**.
- Б) Один и тот же фактор зачастую попадает сразу в две категории – переходите к рубрике **3**.

---

**9.** Это неправильный ответ. В модели Надлера-Ташмена все четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Из модели следует, что изменение одного из этих элементов обязательно влечет за собой изменение других.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

**В модели Надлера-Ташмена выделяют следующие взаимосвязанные и взаимозависимые области организации:**

- А) Задачи, структура, культура, люди – переходите к рубрике **12**.
- Б) Технологии, разделение труда, организационный порядок, взаимоотношения людей – переходите к рубрике **22**.

## 10. Идем дальше!

В настоящее время наиболее популярным методом анализа внешней и внутренней среды организации является метод *SWOT-анализа*. SWOT – это аббревиатура от английских слов: сила (strength); слабость (weakness); возможности (opportunities); угрозы (threats).

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними возможностями и угрозами. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предложили примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз для нее, заключенных во внешней среде (табл. 5.1).

Организация может включить в каждую из четырех категорий те характеристики внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей по специальной таблице составляется матрица SWOT.

При этом слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа соответствующие характеристики организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы) в которые выписываются все возможности и угрозы. СИБ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИБ, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для

устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Т а б л и ц а 5 . 1

Характеристика предприятия (Томпсон, Стрикленд 1998)

<p><b><u>Сильные стороны:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выдающаяся компетентность;</li> <li>- Адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>- Высокая квалификация;</li> <li>- Хорошая репутация у покупателей;</li> <li>- Возможность получения экономии от роста объема производства;</li> <li>- Защищенность от сильного конкурентного давления;</li> <li>- Подходящая технология;</li> <li>- Преимущества в области издержек;</li> <li>- Преимущества в области конкуренции;</li> <li>- Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;</li> <li>- Проверенный временем менеджмент и др.</li> </ul>	<p><b><u>Возможности:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>- Расширение производственной линии;</li> <li>- Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>- Вертикальная интеграция;</li> <li>- Возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>- Остановка в развитии у конкурирующих фирм;</li> <li>- Ускорение роста рынка и др.</li> </ul>
<p><b><u>Слабые стороны:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нет ясных стратегических направлений;</li> <li>- Ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>- Устаревшее оборудование;</li> <li>- Более низкая прибыльность;</li> <li>- Отсутствие некоторых видов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>- Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>- Внутренние производственные проблемы;</li> <li>- Уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>- Отставание в области исследований и разработок;</li> <li>- Очень узкая производственная линия;</li> <li>- Слабое представление о рынке;</li> <li>- Конкурентные недостатки;</li> <li>- Низкие маркетинговые возможности;</li> <li>- Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др.</li> </ul>	<p><b><u>Угрозы:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность появления новых конкурентов;</li> <li>- Рост продаж замещающего продукта;</li> <li>- Замедление роста рынка;</li> <li>- Неблагоприятная политика правительства;</li> <li>- Возрастающее конкурентное давление;</li> <li>- Затухание делового цикла;</li> <li>- Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;</li> <li>- Изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>- Неблагоприятные демографические изменения и др.</li> </ul>

При разработке стратегии, обычно учитывается, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или



наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таким образом, организация может выбрать для себя следующий вариант стратегии: стратегию сегментации, дополненную внедрением системы внутрикорпоративного обучения персонала и фокусировкой на формировании и усилении маркетинговой политики фирмы.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос: Какая из названных характеристик может быть отнесена к категории угроз?**

- А) Обострение политической обстановки – переходите к рубрике **19**.
- Б) Недостаток финансовых ресурсов – переходите к рубрике **14**.

---

**11.** Неверно, так как упущение одного из компонентов PEST-анализа (пример этого можно увидеть в истории компании Kodak) может привести к полному краху. В конце XX века названная корпорация предполагала, что ее основными конкурентами являются фирмы, специализирующиеся на производстве пленочных фотоаппаратов. Но к тому времени уже начались разработки цифровых фотокамер, чему Kodak не придал особого значения. Таким образом, на сегодняшний день рынок цифровой фототехники насыщен производителями, в число которых не вошла ранее известная компания.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

**Какая группа факторов не была учтена руководством Kodak?**

- А) Группа технологических факторов – переходите к рубрике **17**.
- Б) Группа социальных факторов – переходите к рубрике **15**.

---

**12.** Да, правильно. Модель Надлера-Ташмена учитывает, что организация находится во взаимодействии с окружающей средой, а внутри самой организации существует четыре взаимосвязанных компонента: задачи, организационная структура, культура и люди, работающие в ней. Можете переходить к главе **6**.

---

**13.** Обычно проблем с определением того, в какую группу определить фактор влияния не возникает при поверхностном подходе к STEP-анализу. Если вникнуть глубже, то становится очевидным, что факторы часто взаимосвязаны: социальные изменения в обществе могут вызывать

политические кризисы, изменения в законодательстве приводят к экономическим последствиям и т.д. Это еще раз доказывает, что STEP-анализ нужно проводить в полном объеме. Переходите к рубрике **3**.

---

**14.** Вы не правы, поскольку недостаток внутренних ресурсов организации относится никак не к внешним угрозам, а является слабой стороной самой организации.

*Перечитайте рубрику 10 еще раз и ответьте на вопрос:*

**Как связаны STEP- и SWOT-анализ?**

- А) Результаты STEP-анализа могут быть использованы для метода SWOT – переходите к рубрике **20**.
- Б) Связаны тем, что это разные методы анализа внешней среды организации – переходите к рубрике **18**.
- 

**15.** Отчасти Вы правы, и руководство Kodak в свое время утверждало, что причиной потери прежних позиций на рынке была недостаточно быстрая реакция на изменившиеся потребности покупателей, но основным фактором, разрушившим компанию, было именно развитие цифровых технологий, в свою очередь, повлиявшее на вкусы потребителей, которые не могли не оценить технологические новинки. Переходите к рубрике **6**.

---

**16.** Двигаемся дальше!

Другим комбинированным методом, позволяющим оценить и проанализировать как внутреннюю среду организации, так и ее стратегические перспективы, является модель *Надлера-Таумена*. Она определяет критичные взаимосвязанные и взаимозависимые области организации относительно предполагаемых изменений.

- Задачи являются важнейшей частью организации. Они состоят из видов работ, которые необходимо выполнять, и характеристик их выполнения, а также количества и качества услуг или товаров, которые производит организация.
- Организационные структуры и системы включают в себя формальные организационные механизмы, такие, как линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждений, системы совещаний, производственная политика и т.д. Несмотря на то, что эти характеристики организации достаточно

легко описать, они часто устаревают, поскольку не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

- Организационная культура включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на то, «как здесь делаются дела».
- Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стремление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

Два оставшихся элемента модели диагностики – это:

- Разделяемое видение, создание образа усовершенствованного будущего организации; оно является целью организации, на достижение которой направляется ее энергия.
- Лидерство осуществляется человеком или людьми, которые направляют организацию на путь изменений, чтобы добиться выполнения целей в соответствии с разделяемым видением.

В модели Надлера-Ташмена эти четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Если организация хочет остаться эффективной, то при изменении в ней одного из элементов должны измениться и другие. То, как различные элементы реагируют на изменение, можно до определенной степени предсказать.

Относительно этих элементов необходимо определить не только желаемое и текущее состояние, но и области разделяемого (и неразделяемого) видения, то есть того образа будущего, с которым согласны большинство ключевых сотрудников, которых затрагивает данная проблема. Необходимо рассмотреть ключевые факторы внешнего окружения, способные существенно повлиять на организацию и данное изменение. Кроме того, авторы этой модели подчеркивали ключевую роль лидера в управлении изменениями.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Изменяются ли все элементы модели Надлера-Ташмена при воздействии на один из них?***

А) Нет, останутся в неизменном виде – переходите к рубрике **9**.

Б) Тоже изменятся – переходите к рубрике **21**.

## SWOT-анализ состояния предприятия

	<p><b><u>Возможности:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производство изделий по госзаказу.</li> <li>2. Доверие к российскому производителю.</li> <li>3. Большой парк российской техники в зарубежных станах.</li> </ol>	<p><b><u>Угрозы:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жесткая конкуренция.</li> <li>2. Дефицит на рынке труда квалифицированных кадров необходимого профиля.</li> <li>3. Обострение политической обстановки и, как следствие, снижение спроса на продукцию.</li> </ol>
<p><b><u>Сильные стороны:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество продукции фирмы.</li> <li>2. Квалифицированный персонал.</li> <li>3. Собственная уникальная технология.</li> </ol>	<p><b><u>Поле СИВ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производство изделий на экспорт и по госзаказу.</li> <li>2. Обслуживание изделий, находящихся за рубежом.</li> <li>3. Улучшение качества, ввод новых технологий.</li> </ol>	<p><b><u>Поле СИУ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителя.</li> <li>2. Разработка корпоративной системы обучения персонала.</li> <li>3. Уход с ослабленных сегментов зарубежного рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.</li> </ol>
<p><b><u>Слабые стороны:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие новых видов продукции</li> <li>2. Слабый маркетинг.</li> <li>3. Недостаток финансов.</li> </ol>	<p><b><u>Поле СЛВ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и исследования по госзаказу и для иностранных заказчиков.</li> <li>2. Повышение квалификации персонала в области маркетинга, либо привлечение специализированных маркетинговых служб.</li> <li>3. Удержание рыночной доли за счет заемных средств.</li> </ol>	<p><b><u>Поле СЛУ:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение и уход с зарубежных рынков.</li> <li>2. Сокращение объемов продаж.</li> <li>3. Сворачивание бизнеса.</li> </ol>

**17.** Теперь верно. Можно двигаться дальше. Переходите к рубрике **6**.

**18.** Ответ неверный. Метод SWOT-анализа является комбинированным методом оценки: как внешней среды организации, так и ее внутренних составляющих. О взаимосвязи этих двух методов исследования прочтите в рубрике **20**.

---

**19.** Да, совершенно верно. Неблагоприятная политическая обстановка является внешней угрозой для организации, особенно значимой в том случае, если ее сфера деятельности напрямую связана с госзаказами. Так, например, в таблице 5.2. приведена матрица SWOT-анализа состояния предприятия по производству комплектующих для летательных аппаратов.

Можно идти дальше. Открывайте рубрику **16**.

---

**20.** Известно, что в теории системного анализа STEP и SWOT-анализ соответствуют двум последовательным этапам методики системного анализа – этапу формирования структуры целей и функций и этапу оценки составляющих этой структуры. STEP-анализ можно рассматривать как одну из методик структуризации, рекомендуя определять подцели верхнего уровня на основе анализа социальных, технологических, экономических и политических факторов. SWOT-анализ определяет критерии качественной оценки факторов с точки зрения сильных и слабых сторон самой фирмы, и внешних возможностей и угроз (Волкова, Емельянова 2006). Соответственно, результаты STEP-анализа применяются при проведении SWOT.

Переходите к рубрике **16**.

---

**21.** Совершенно верно! При воздействии на один из элементов модели мы влияем на остальные компоненты опосредованным образом. Пользуясь литературным примером, действие модели можно проиллюстрировать следующим образом. В пьесе Б. Шоу «Пигмалион» профессор Хиггинс собирался только улучшить речь цветочницы. Но решить эту, казалось бы, локальную проблему стало возможным только в совокупности ряда изменений: произношение оказалось тесно связанным с манерами, поведение – с мировоззрением, жизненная позиция – с положением в обществе. В итоге, чтобы научить девушку говорить, как леди, из нее пришлось сделать аристократку во всех отношениях. Точно так же в модели Надлера-Ташмена четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Если организация хочет остаться эффективной, то при изменении в ней одного из элементов

должны измениться и другие. То, как различные элементы реагируют на изменение, можно до определенной степени предсказать.

Поздравляем! Вы успешно освоили пятую часть нашего курса, где узнали: 1) о необходимости изучения внешней и внутренней среды организации; 2) о том, какие существуют методы исследования; 3) об их функциональном применении, этапности и взаимосвязи.

Теперь Вы можете переходить к главе **6**, посвященной функции планирования.

---

**22.** Плохо! Вы ничего не вынесли из рубрики **16**! Прочтите ее еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

## ГЛАВА 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

**1. Планирование** – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством. Функция планирования предполагает определение того, какими должны быть цели организации и что должны делать сотрудники организации для достижения этих целей. Все виды техники планирования варьируются от традиционных методов, таких как бюджетные методы, до более сложных, таких как моделирование, разработка планов на основе теории игр, проектов сценариев и т.д. С помощью функции планирования в значительной мере решается проблема неопределенности в организации, так как именно планирование помогает менеджерам более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Планирование должно полагаться на ряд *принципов*:

- Участие максимального числа сотрудников в работе над планом.
- Непрерывность процесса планирования, планирование не должно быть разовым мероприятием!
- Гибкость и возможность корректировки планов под меняющиеся условия среды.
- Согласование планов между всеми подразделениями организации, поскольку организация является системой, состоящей из взаимозависимых элементов, и изменение в одном из них неизбежно повлечет изменения и в других частях системы.
- Экономичность планирования (минимизация затрат на процесс планирования).

**Вопрос:** *Каким из данных принципов необходимо руководствоваться в процессе осуществления функции планирования?*

А) Принципом единоначалия – переходите к рубрике 7.

Б) Принципом непрерывности – переходите к рубрике 29.

---

**2.** Нет, Вы неверно представляете себе соотношение понятий «планирование» и «прогнозирование». Вернитесь еще раз к рубрике 14, внимательно прочитайте последние три предложения и постарайтесь еще раз найти правильный ответ.

---

### 3. Идем дальше!

В процессе исполнения *функции планирования*, независимо от вида плана, руководитель реализует следующие *этапы*:

1. На первом этапе следует, проанализировав ситуацию, определиться с направлением деятельности организации, сформулировать цель и определить отличие между текущим состоянием на момент планирования и желаемым состоянием организации.

2. На втором этапе разрабатывается план. Данный этап предусматривает анализ различных вариантов достижения цели, оценку альтернатив их реализации с прогнозированием положительных и отрицательных последствий для организации и принятие планового решения.

3. На третьем этапе происходит информирование сотрудников организации о плановых заданиях, целях, сроках выполнения на предстоящий период.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Каков правильный порядок этапов процесса планирования?***

А) Анализ ситуации; информирование исполнителей; разработка плана действий – переходите к рубрике **24**.

Б) Анализ ситуации; разработка плана действий; информирование исполнителей – переходите к рубрике **5**.

---

**4. Молодец!** Все верно – именно стратегическое, тактическое и оперативное планирование выделяются в соответствии с продолжительностью планового периода.

Вы успешно освоили шестую часть данного курса, где узнали: 1) о соотношении понятий «планирование» и «прогнозирование»; 2) об этапах процесса планирования; 3) об основных задачах планирования и прогнозирования; 4) о некоторых методах и направлениях прогнозирования; 5) о видах планирования.

Теперь Вы можете переходить к главе **7**, посвященной целеполаганию.

---

**5. Совершенно верно!** Именно в таком порядке – анализ ситуации; разработка плана действий; информирование исполнителей осуществляют планирование в организации. Далее переходим к рубрике **14**.

---

**6. Переходим к изучению следующего информационного блока, посвященного методу «Дельфи».** Название дано по ассоциации с



древнегреческим обычаем для получения поддержки при принятии решений – обращаться в Дельфийский храм. Он был расположен у выхода ядовитых вулканических газов. Жрицы храма, надышавшись газами, впадали в транс и начинали пророчествовать, произнося непонятные слова. Специальные «переводчики» – жрецы храма – толковали эти слова и отвечали на вопросы пришедших со своими проблемами паломников. В США в 1960-х гг. методом «Дельфи» назвали проведенную впервые экспертную процедуру прогнозирования научно-технического развития (Твисс, 2000). В первом туре эксперты называли вероятные даты тех или иных будущих открытий. Во втором туре каждый эксперт знакомился с прогнозами всех остальных. Если его прогноз сильно отличался от прогнозов основной массы, его просили пояснить свою позицию, и часто он изменял свои оценки, приближаясь к средним значениям. Эти средние значения и выдавались заказчику как групповое мнение. Надо сказать, что реальные результаты исследования оказались довольно скромными – хотя дата высадки американцев на Луну была предсказана с точностью до месяца, все остальные прогнозы провалились – холодного термоядерного синтеза и средства от рака в XX в. человечество не дождалось.

Современная процедура метода «Дельфи» состоит в последовательном анкетировании экспертов, практикующих в самых различных, но взаимосвязанных областях деятельности. Данный метод позволяет нивелировать влияние психологического фактора. Главное в этом методе – разработать программу последовательных опросов, которые должны чередоваться с обратной связью в виде выдачи экспертам сведений, полученных путем обработки предыдущего цикла опроса.

Сбор и обработка индивидуальных мнений экспертов о прогнозах развития объекта производятся, исходя из следующих *принципов*:

- вопросы в анкетах ставятся таким образом, чтобы можно было дать количественную характеристику ответов экспертов;
- из-за возможного разброса мнений опрос проводится в несколько туров, в ходе которых вопросы и ответы все более уточняются;
- все опрашиваемые эксперты знакомятся после каждого тура с результатами опроса;
- эксперты обосновывают оценки и мнения, отклоняющиеся от мнения большинства;
- в идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально – до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Полученные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме. Мнение экспертов обычно комбинируется и представляется в виде медианы (означающей, что 50% экспертов пришли к одному мнению) или квартилей (означающей, что 25% экспертов пришли к одному мнению). Их получение зависит от сложности решаемой проблемы, квалификации экспертов и изученности проблемы (полноты и достоверности информации о проблеме).

**Вопрос:** *Какой из негативных факторов, могущих повлиять на субъективно сделанный экспертом прогноз, позволил устранить метод «Дельфи»?*

- А) Данный метод позволяет избежать гендерной дискриминации экспертов женского пола, позволяя им высказывать свое мнение без боязни показаться некомпетентными перед коллегами-мужчинами – переходите к рубрике **13**.
- Б) Данный метод позволяет исключить влияние всех психологических факторов, проявляющихся в межличностном общении экспертов – переходите к рубрике **27**.

---

**7.** Ответ неверный. Принцип единоначалия является одним из 14 принципов Файоля (глава **2**). Перечитайте рубрику **1** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**8.** Теперь мы рассмотрим основные *задачи* планирования:

- Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений. Все части организации развиваются в едином направлении.
- Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных как в организации, так и во внешней среде.
- Координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.

- Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт-план».
- Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

**Вопрос:** *Какая из перечисленных задач относится к непосредственным задачам планирования?*

- А) Создание базы для контроля – переходите к рубрике **12**.
- Б) Мотивация сотрудников организации – переходите к рубрике **23**.

**9.** Совершенно верно, прогнозирование является начальным этапом процесса планирования. Но необходимо отметить тот факт, что некоторые авторы рассматривают прогнозирование как самостоятельную функцию, предшествующую планированию (Гаевский 1998, Князев 2002 и др.).

Переходим к задачам прогнозирования.

Итак, прогноз должен ставить перед собой и решать целый ряд задач:

- Правильная постановка самой проблемы, которую предстоит решать в перспективе. Этот вывод вытекает из одного из важных принципов системного анализа, гласящего, что искать правильный ответ можно только на правильно поставленную задачу. Иные варианты просто не имеют смысла.
- Определение возможных альтернативных вариантов решения проблемы.
- Формирование наиболее полного перечня позитивных и негативных факторов, которые будут в перспективе оказывать влияние на решение проблемы.
- Передача всей полученной информации лицам, ответственным за принятие конкретного решения.

При прогнозировании не принимаются какие-либо конкретные решения и действия по устранению проблемы. Задача прогноза чисто информационная, которую с определенной долей условности можно сформулировать так: прогноз должен дать ответы на вопросы – что может быть и при каких условиях.

**Вопрос:** *Какая из перечисленных задач относится к непосредственным задачам прогнозирования?*

- А) Создание базы для контроля – переходите к рубрике **11**.
- Б) Правильная постановка проблемы – переходите к рубрике **15**.

---

**10.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **14**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос. Данные понятия не являются синонимами.

---

**11.** Ваш ответ неверен. Создание базы для эффективного контроля является одной из задач планирования, а не прогнозирования, так как в процессе планирования задаются стандарты, степень или возможность достижения которых проверяются при осуществлении функции контроля. Возвращаемся на три хода назад – к повторному изучению рубрики **8**, посвященной задачам планирования, заново отвечаем на поставленный вопрос и переходим к соответствующей рубрике.

---

**12.** И это правильный ответ, так как именно в процессе планирования задаются определенные стандарты, степень достижения которых, либо их достижимость вообще – проверяются в рамках осуществления функции контроля. Можно переходить к рубрике **3**.

---

**13.** Вы не совсем правы, хотя проблем гендерной дискриминации экспертов женского пола тоже удастся избежать при использовании метода «Дельфи», как, впрочем, и всех остальных проявлений какого-либо давления на мнения участников. В данном методе личное взаимодействие экспертов исключено, что и обеспечивает беспристрастность их суждений.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Чему метод «Дельфи» обязан своим наименованием?**

- А) Название дано по ассоциации с древнегреческим обычаем для получения поддержки при принятии решений – обращаться в Дельфийский храм – переходите к рубрике **17**.
- Б) Название дано по ассоциации с древнегреческим обычаем для получения поддержки при принятии решений – делать предсказания, наблюдая за поведением дельфинов – переходите к рубрике **28**.

**14.** При определении направления движения любой организации большое значение имеет осуществление прогнозов развития как ее внутренней, так и внешней среды, на различные временные периоды. *Прогнозирование* – это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления. Главная цель прогнозирования – это формирование научных предпосылок принятия управленческих решений. Таким образом, процесс прогнозирования можно назвать предвидением на научной основе. Не осуществляя непосредственно функций планирования, оно дает необходимый для выполнения этой функции научный анализ факторов, воздействующих на развитие организации. Не следует смешивать планирование и прогнозирование. Прогнозирование определяет наиболее общие показатели и события экономического развития, выявляет тенденции и альтернативные пути этого движения. Одной из важнейших задач прогнозирования является определение положительных и отрицательных факторов, которые будут воздействовать на экономические процессы, в течение прогнозируемого периода. Это позволяет планирующим органам выбирать наилучшие альтернативы. Прогнозирование – это процесс, входящий в состав планирования. Оно дает рекомендательный материал, но не решение, и в этом его главное отличие от планирования. План же всегда содержит элемент решения, он, как правило, увязан балансом, носит директивный характер, обязательно имеет жестко установленный срок вне зависимости от социального строя.

*Далее внимательно прочитайте вопрос, выберите правильный вариант ответа и переходите к соответствующей рубрике.*

**Вопрос:** Как соотносятся понятия «планирование» и «прогнозирование»?

- А) Это синонимы – переходите к рубрике **10**.
- Б) Прогнозирование шире планирования – переходите к рубрике **2**.
- В) Планирование шире прогнозирования – переходите к рубрике **9**.

---

**15.** Совершенно верно, правильная постановка проблемы является одной из важнейших задач прогнозирования. Если проблема сформулирована неверно, то возможные пути решения тоже будут неправильными. Способ формулировки проблемы во многом обуславливает выбор варианта решения. Вот пример того, как неправильная формулировка в сфере страхования автомобилей обошлась в 200 млн. долл. Чтобы снизить расходы по выплате страховки, два соседних штата (Нью-Джерси и Пенсильвания) внесли похожие изменения в свое законодательство. В каждом штате водителям была

предоставлена новая возможность – снизить размер страховых взносов в случае добровольного ограничения ими своих прав на подачу иска. Однако эти штаты по-разному сформулировали одну и ту же идею. В Нью-Джерси право на подачу иска ограничивалось, если владелец автомобиля не выбирал другой вариант страхового соглашения, в Пенсильвании же, наоборот, право на подачу иска в случае, если он выбирал другой вид страхования, сохранялось в полном объеме. Таким образом, различные формулировки подразумевали различные варианты «по умолчанию». Неудивительно, что большинство автовладельцев решили сохранить статус-кво. В итоге около 80% владельцев автомашин в Нью-Джерси ограничились своими правами на подачу страховых исков, тогда как в Пенсильвании таких оказалось лишь 25%. В результате неверной формулировки этот штат потерял около 200 млн. долл. на предстоящих страховых выплатах и судебных разбирательствах (Kahneman, Tversky 1979). Идем дальше, к рубрике **18**.

---

#### **16.** Переходим к видам планирования.

Каждый *вид планирования* отличается составом решаемых задач, используемой информацией, планируемыми параметрами и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов, сферой, в которой осуществляется планирование.

Так, *продуктивно-тематическое планирование* заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

*Ресурсное планирование* включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

*Календарное планирование* заключается в планировании объемов работ, в загрузке подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и в распределении работ по отдельным календарным периодам.

По горизонтам планируемых перспектив выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

*Стратегическое планирование* состоит в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

*Тактическое планирование* заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные действия по реализации стратегии в конкретной ситуации. Тактика для достижения цели разрабатывается обычно на уровне руководителей среднего звена. Исходя из знания перспективы, разрабатываются текущие (годовые) планы. Их задача не только своевременно начать необходимые изменения, но и скоординировать действия всех структурных звеньев. Годовые планы разбиваются на квартальные и месячные.

*Текущее, или оперативное планирование* – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. Основная задача оперативного планирования – связывать каждодневные действия, осуществляемые на отдельных рабочих местах, с тем, чтобы не допускать простоев и потерь. Оперативное планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты. Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий: выявление проблемы; определение возможных действий; предварительный выбор одного из определенных возможных действий; анализ возможных последствий; окончательный выбор действия. Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

**Вопрос:** *Какие виды планирования выделяются по продолжительности планового периода?*

- А) Стратегическое, тактическое и оперативное планирование – переходите к рубрике **4**.
- Б) Продуктивно-тематическое, ресурсное и календарное планирование – переходите к рубрике **19**.

---

**17.** Нет, Вы неверно представляете себе соотношение понятий «планирование» и «план». Вернитесь еще раз к рубрике **26**, внимательно прочитайте первый абзац и постарайтесь еще раз найти правильный ответ.

---

**18.** Идем дальше!

Процесс разработки (особенно долгосрочных) прогнозов предполагает использование прогнозирования по *двум направлениям*:

- *Экстраполяционное прогнозирование*, базирующееся на уже известных научных открытиях и ориентированное на будущее, т.е. на тот период, когда эти открытия будут использованы на практике.
- *Нормативное/целевое прогнозирование*, где исходным моментом является постановка цели, которой необходимо достигнуть.

При этом, если экстраполяционное направление прогнозирования использует уже известные положения науки, то целевое может базироваться как на известных, так и на будущих научных открытиях. Экстраполяционное направление прогнозирования использует уже известные методы достижения цели и движется к цели, целевые же движутся от цели, от ее постановки, а пути достижения цели могут быть как известными, так и неизвестными. При целевой постановке ставим цель, исходя из современных потребностей, и движемся от будущего к настоящему, при экстраполяционном мы идем от настоящего к будущему. Ясно, что целевое прогнозирование является наиболее трудным по сравнению с экстраполяционным. Экстраполяционное оценивает возможности, нормативное – потребности.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Экстраполяционное планирование базируется на...***

- А) На поставленных целях, достижение которых необходимо – переходите к рубрике **20**.
- Б) На уже известной информации и прошлом опыте – переходите к рубрике **13**.



**19.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **16**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос. Данные виды планирования не определяются временным горизонтом.

---

**20.** Неправильно! На целевой постановке базируется нормативное прогнозирование, а не экстраполяционное.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Экстраполяция – это...**

А) Перенесение в будущее прошлых тенденций – переходите к рубрике **23**.

Б) Постановка задачи, исходя из желаемого будущего состояния объекта управления – переходите к рубрике **25**.

---

**21.** Правильно! План – это детализированная совокупность решений, которая является результатом процесса планирования. Можно переходить к изучению рубрики **16**.

---

**22.** Ваш ответ неверен. Мотивация относится к основным функциям управления, а не к задачам, решаемым с помощью функции планирования. Прочтите еще раз внимательно рубрику **8** и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**23.** Теперь верно. Экстраполяция – это метод научного исследования, который основан на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования. Можно обратиться к материалам рубрики **6**.

---

**24.** Неправильно. Планы должны быть вначале разработаны, а потом уже доведены до сведения исполнителей. Полученные же результаты анализа проблемной ситуации являются в данном случае бесполезной для рядовых работников информацией. Прочтите еще раз рубрику **3** и дайте правильный ответ на сформулированный вопрос.

---

**25.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **18**! Вернитесь к ней, прочтите снова и ответьте на поставленный вопрос.

---

## 26. Двигаемся дальше.

Следует различать планирование и планы. *План* – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

Плановые решения (в широком смысле) могут касаться постановки целей и задач, выработки стратегии, распределения ресурсов и т.д. В узком смысле планированием является составление специальных документов (результатов реализации функции планирования) – планов. В планах содержатся прогнозы развития организации, промежуточные и конечные цели и задачи, механизмы координации текущей деятельности, стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных *типа планов*:

- Планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик будущего желаемого состояния объекта управления.
- Планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки и порядок осуществления в стандартных ситуациях (например, железнодорожное расписание).
- Планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет) – это планы-цели; среднесрочные (от 1 до 5 лет) – в виде различных программ; краткосрочные (до года) – имеющие форму бюджетов, графиков и т.д.

***Вопрос: Как соотносятся понятия «планирование» и «план»?***

- А) Планирование вытекает из совокупности планов – переходите к рубрике **17**.
- Б) Планы – это результат процесса планирования – переходите к рубрике **21**.

---

**27.** Это правильный ответ, так как именно метод «Дельфи» позволяет нивелировать влияние психологического фактора, возникающего при личном взаимодействии экспертов. При использовании этого метода эксперты знакомятся с суждениями коллег заочно. Можно перейти к рубрике **26**.

---

**28.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **6!** Возвращайтесь к ней, читайте снова и отвечайте на поставленный вопрос.

---

**29.** Верно! При осуществлении процесса планирования необходимо опираться на принцип непрерывности, что вызвано постоянными изменениями внешней среды. Планирование – это не разовая акция, и не мероприятие, осуществляемое от кризиса к кризису. Планирование осуществляется непрерывно, с целью корректировки планов и адаптации их к изменившимся условиям. Можно переходить к рубрике **8.**

## ГЛАВА 7. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

1. Любой процесс, организуемый человеком, неизбежно преследует определенную цель. Под *целью* обычно понимается идеальное или желаемое состояние объекта управления, на достижение которого и ориентирована управленческая деятельность.

Цели организации выполняют следующие *функции*:

- Отражают философию организации и концепцию ее развития.
- Составляют основу управленческой структуры организации.
- Уменьшают неопределенность текущей деятельности фирмы.
- Составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки полученных результатов.
- Сплачивают персонал организации.
- Официально провозглашенные цели служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования организации.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Общие организационные цели выполняют следующую функцию ...***

А) Функцию контроля – переходите к рубрике **4**.

Б) Функцию сплочения персонала организации – переходите к рубрике **6**.

---

2. Нет, Вы дали неверный ответ. Цели функционирования, совершенствования и развития организации различаются по своей направленности. То есть, подразделяются по характеру тех действий, которые будут предприниматься для их достижения.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

***К инфинитным целям относятся...***

А) Увеличение количества наименований внедряемых в производство новых товаров, внедрение новой технологии производства, назначение нового руководителя службы маркетинга – переходите к рубрике **8**.

Б) Увеличение прибыльности предприятия, удержание позиций в конкурентной борьбе, сокращение издержек производства – переходите к рубрике **13**.

---

3. Это правильный ответ! Изучение **7** главы успешно закончено. Из нее Вы усвоили: 1) понятие и функции целей организации; 2) основные требования

к целям; 3) базовые классификации целей; 4) модель дерева целей. Можно переходить к изучению главы 8.

---

4. Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику 1. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос. Функция контроля относится к основным организационным функциям наряду с планированием, организацией и мотивацией.

---

5. Переходим к следующему информационному блоку. Поговорим о *построении дерева целей*. Задача руководителя – раздробить и превратить основную цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить их работать на общий результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные этапы.

*На первом этапе* построения дерева целей формулируется главная, генеральная цель организации. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Главная цель формулируется СЕО организации при участии команды линейных топ-менеджеров (руководителей подразделений).

Для этого проводят следующие *операции*:

- *Сегментирование рынка*. Намечаются приоритетные сегменты, социальные слои, на которые организация должна ориентироваться в своей деятельности. Далее осуществляется оценка рынка с позиции возможностей размещения и использования внутренних ресурсов.
- *Формирование ценовой политики*. Например, решается вопрос о том, будет ли организация снижать цены на свои товары и услуги, или она будет участвовать в конкурентной борьбе, совершенствуя маркетинг, рекламу, активизацию продаж и т.д., не снижая при этом цены.
- *Определение направлений развития технологии* с учетом жизненного цикла товара или услуги. Здесь решается вопрос о том, стоит ли вкладываться в разработки данного товара, если, допустим, спрос на него уже затухает, и для того, чтобы занять эту нишу, следует разрабатывать инновационный товар-субститут.
- Оценка производственных мощностей, внутренних ресурсов организации и финансовых возможностей использования внешних ресурсов.
- Определяются основные направления кадровой политики.

*На втором этапе* происходит разделение основной цели организации на цели второго уровня. Цели второго этапа носят ярко выраженный системный характер и составляют *четыре группы*:

1. *Цели входа* организации ориентированы на обеспечение постоянного притока в организацию материальных ресурсов, финансовых средств, информации, людских ресурсов. Например, организация постоянно действующей сети поставщиков, налаживание финансовых связей организации и др.

2. *Цели процесса* определяют виды деятельности внутри организации по переработке поступивших ресурсов. К этим целям относятся: обеспечение взаимодействия в рамках технологического процесса, налаживание внутриорганизационных коммуникаций, внесение изменений в оргструктуру и технологии и т.д.

3. *Цели выхода* в дереве целей определяют деятельность подразделений, занятых поставкой продукта или услуги, произведенных организацией, во внешнюю среду, а также осуществляющих их последующую реализацию. Это налаживание системы сбыта любых ресурсов, представленных организацией для товарного/денежного обмена, распространение информации во внешней среде и др.

4. *Цели системы* представляют собой отдельную группу целей второго уровня, направленную на обеспечение условий выживания организации во внешней среде. Например, создание системы юридической поддержки, создание системы мониторинга предпочтений потребителей, формирование имиджа фирмы и т.д.

Все цели второго уровня должны быть органично связаны между собой и ни одна из них не должна вступать в противоречие с остальными. Структурно цели второго уровня реализуются на уровне функциональных заместителей генерального директора организации (например, заместитель директора по сбыту, по кадрам, главный инженер и т.д.).

*На третьем этапе* осуществляется декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой целевой программы. Разработка целей третьего, четвертого и, если нужно, последующих уровней происходит, если это необходимо для реализации целей предшествующего уровня. Она осуществляется Middle-менеджерами и далее – менеджерами низового звена управления.

**Вопрос: На каком из уровней управления разрабатывается главная цель организации?** (выберите правильный ответ и переходите к соответствующей рубрике)

- А) На высшем уровне руководства организации – переходите к рубрике **3**.
- Б) Разрабатывается командой функциональных заместителей – переходите к рубрике **14**.
- В) На низовом уровне управления – переходите к рубрике **15**.

---

**6.** Верно! Общие цели действительно способствуют сплоченности коллектива и повышению эффективности командного взаимодействия. Переходите к рубрике **9**.

---

**7.** Конечно, цели организации не могут оставаться неизменными. Как минимум, они носят временный характер и предполагают сроки, в которые должны быть достигнуты. При этом в процессе достижения целей необходимо отслеживать изменения условий и факторов внешней среды. Система целей должна учитывать эти изменения, должна быть гибкой, адекватно реагировать на эти изменения путем постоянной корректировки и приспособления к ним.

Теперь переходите к изучению рубрики **11**.

---

**8.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **8**! «Инфинитные» – значит, бесконечные, не ограниченные временными рамками цели. А все перечисленные варианты подразумевают конкретный срок исполнения. Вернитесь к рубрике **8** снова, внимательно прочтите ее и заново дайте ответ на поставленный вопрос.

---

**9.** Идем дальше!

Что же касается *требований*, предъявляемых к целям, то они должны быть:

- Конкретными и измеримыми, и, по возможности, выражаться в количественных показателях. Это необходимо для контроля за их выполнением и определением того, насколько выбранное направление развития способствует их достижению.
- Выполнимыми, то есть, соответствующими ресурсам организации. Осознание работниками нереалистичности поставленных перед ними целей, не способствует приложению усилий с их стороны по достижению этих целей.

- Гибкими, способными к корректировке. Любая цель – это предполагаемое состояние в будущем на основе прогнозов его (будущего) развития. Не всегда события развиваются в том направлении, которое предполагалось, это вызывает необходимость изменения целей.
- Понятными исполнителям. Если исполнителю не ясно назначение той или иной цели, то ожидать от него максимально продуктивной деятельности невозможно.
- Проверяемыми, в связи с необходимостью оценивать степень их достижения, то есть, цель должна содержать в себе параметры, поддающиеся сравнению.
- Совместимыми во времени и пространстве, поддерживающими друг друга. Организация должна развиваться последовательно-поступательно и, соответственно, новые цели не должны противоречить общей концепции развития организации.
- Полезными организации и окружающим, то есть, способствовать удовлетворению потребностей организации и внешней среды.

***Вопрос: Должны ли цели организации оставаться неизменными, или они могут подвергаться корректировке?***

А) Должны оставаться неизменными – переходите к рубрике **12**.

Б) Могут меняться, поскольку изменяется окружающая среда – переходите к рубрике **7**.

**10.** Совершенно верно! В соответствии с временным горизонтом выделяют краткосрочные (до года), среднесрочные (1-3 года) и долгосрочные (свыше 3 лет) цели. Переходите к рубрике **5**.

**11.** Переходим к изучению *классификаций организационных целей* по разным основаниям.

1) В *классификации целей по направленности* цели подразделяются по характеру тех действий, которые будут предприниматься для их достижения.

- *Цели функционирования* направлены на поддержание рабочего состояния организации и ее подразделений. Целевые программы по обеспечению функционирования содержат задачи по созданию постоянного притока ресурсов, техническому обслуживанию, постоянному контролю за деятельностью членов организации.



- *Цели совершенствования.* К ним можно отнести повышение производительности труда, увеличение доли товаров организации на рынке и др.
- *Цели развития* относятся к направлениям и формам роста, расширения, обучения и прогресса. Такими целями могут быть увеличение ассортимента внедряемых в производство новых товаров, внедрение новых идей в области менеджмента, кардинальные изменения в организационной структуре и т.д.

2) Согласно *классификации целей по временной области* все их можно разделить на два класса: *финитные* (конечные) и *инфинитные* (бесконечные). Финитные цели характеризуют определенный результат, который должен быть получен во времени и в пространстве. Например, создание конкретного нового образца техники к заданному сроку, обеспечение прибыли предприятия к концу текущего года в размере 100 млн. руб. Инфинитные цели определяют направление деятельности (см. предыдущую классификацию). К ним относятся, например, увеличение прибыльности предприятия, повышение эффективности труда персонала, улучшение морально-психологического климата в коллективе, сокращение издержек производства.

Также, с точки зрения временного горизонта, традиционно выделяют *краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели.*

- *Краткосрочные цели* обычно относятся к тем, которые следует решить в течение одного года. Такие цели являются ежедневным руководством к действию для организаций, производящих продукцию.
- *Среднесрочные цели* охватывают период протяженностью от одного до трех лет.
- *Долгосрочные цели* обычно относятся к периоду планирования деятельности организации свыше трех лет.

3) *Классификация целей по функциональным областям деятельности предприятия*, среди которых выделяют: сбыт (маркетинг), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации).

Примером цели из области маркетинга будет, например, выход на новый сегмент рынка; цель в области производства – определенный уровень производительности труда; целью из сферы НИОКР станет постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции; финансовая цель – поддержание на необходимом уровне количества финансовых ресурсов организации.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***В соответствии с временным горизонтом выделяют следующие виды целей:***

- А) Цели функционирования, совершенствования и развития – переходите к рубрике **2**.
- Б) Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели – переходите к рубрике **10**.

---

**12.** Ваш ответ неверен. Старая китайская поговорка гласит: «Все течет, все изменяется, только изменения неизменны». Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти во внешнем окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом уже новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо опираясь на новые возможности, появившиеся у организации. Прочтите рубрику **9** еще раз и постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**13.** Молодец! Все верно! Увеличение прибыльности предприятия, удержание позиций в конкурентной борьбе, сокращение издержек производства – все это относится к инфинитным, перманентным целям организации. Можно переходить к рубрике **5**.

---

**14.** Ваш ответ, в целом, неверен. Конечно, СЕО организации может привлечь к разработке главной цели организации не только линейных, но и функциональных заместителей, но только в небольших организациях, и это скорее исключение, чем правило. Прерогативой функциональных заместителей обычно становится разработка целей второго уровня.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Зачем нужно построение дерева целей организации?***

- А) Построение дерева целей – это специальная методика разработки стратегии достижения поставленной главной цели от общего к частному – переходите к рубрике **16**.
- Б) Построение дерева целей – это метод визуализации стратегии организации, направленный на достижение подцелей организации после достижения основной цели – переходите к рубрике **17**.

**15.** Неправильно! Низовые руководители не участвуют в разработке генеральной цели и миссии. Прочтите рубрику **5** еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**16.** Совершенно верно! Еще Аристотель писал: «Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели». Цели второго и последующих уровней детализируют главную цель и помогают сформировать стратегию ее достижения от общего к частному. Переходите теперь к рубрике **3**.

---

**17.** Неверно. Прочтите рубрику **5** еще раз и постарайтесь правильно ответить на вопрос, заданный в ней, а затем – и в рубрике **14**.

## ГЛАВА 8. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

**1.** Организовать что-либо – это значит создать некую структуру. Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации.

*Организация* – это процесс объединения людей и средств для достижения установленных целей. Процесс организации структурирует работу и формирует рабочие группы и подразделения, исходя из размеров фирмы, ее технологии и персонала. В процессе выполнения функции организации руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегирует отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации и, затем, координирует их деятельность. Одним из показателей высокой организации управления является возможность быстрой адаптации предприятия к изменению факторов внешней среды.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей, определенных в процессе планирования.

Основными *задачами функции организации* являются:

- Формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- Установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- Обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Осуществление функции организации включает в себя:***

- А) Постановку целей организации – переходите к рубрике **7**.
- Б) Обеспечение организации необходимыми ресурсами – переходите к рубрике **20**.

---

**2.** Совершенно верно! Принцип разделения труда, выделенный Анри Файолем (глава **2**), означает, что увеличение объема и повышение качества производства при затрате тех же усилий должно достигаться за счет специализации, необходимой для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского. Можно перейти к материалам рубрики **3**.

---

**3.** Теперь пора узнать, что же, собственно, представляют собой нормы управляемости.

*Норма управляемости* – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- уровня управления;
- уровня решаемых задач;
- квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными. Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

Нормы управляемости имеют тенденцию к росту от высшего звена управления к среднему, и далее – к низовому:

- высший уровень руководства – 3-5 чел.
- средний уровень руководства – 10-12 чел.
- нижний уровень управления – 25-30 чел. при выполнении простых работ.

***Вопрос: Нормы управляемости на высшем уровне руководства ...***

- А) Выше, чем на среднем и низовом – переходите к рубрике **5**.
- Б) Ниже, чем на остальных уровнях управления – переходите к рубрике **9**.
- В) Одинаковы на всех уровнях управления – переходите к рубрике **15**.

---

**4.** Неправильно! Прочтите еще раз второе предложение в рубрике **6**. Это прямой ответ на поставленный вопрос. Теперь можно перейти к изучению материалов рубрики **13**.

---

**5.** Плохо! Вы были невнимательны при изучении рубрики **3**! Прочтите последний абзац еще раз и заново ответьте на поставленный вопрос.

---

**6.** *Ответственность* – это обязательство сотрудника выполнить поставленную задачу и отвечать за ее удовлетворительное исполнение.

Делегирование предполагает передачу не только прав, но и ответственности. При этом дополнительная ответственность перед руководителем возникает у подчиненного, взявшего на себя дополнительную задачу. Но и руководитель от ответственности за результаты труда подчиненного никогда не освобождается. Чтобы делегирование было эффективным, полномочия должны быть достаточными для того, чтобы решить задачу, иначе подчиненный не может отвечать за результат. Поэтому при делегировании надо соблюдать принцип соответствия между полномочиями и ответственностью.

Руководитель должен четко осознавать, что *не подлежат делегированию* такие функции, как:

- постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль за результатами;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- нестандартные задачи;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснений и проверки;
- конфиденциальные дела.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Что нельзя делегировать в процессе управления:**

А) Ответственность – переходите к рубрике **4**.

Б) Обязанности – переходите к рубрике **17**.

В) Функции – переходите к рубрике **27**.

---

**7.** Неправильно! Постановка целей организации является начальным этапом нормативного прогнозирования, где исходным моментом является постановка цели, которой необходимо достигнуть (глава **6**). Прочтите рубрику **1** еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**8.** Переходим к следующему информационному блоку.

Для качественного исполнения функции организации необходимо пройти следующие *этапы*:

- Формирование организационной структуры управления (глава **9**). При этом важно учитывать следующие факторы: этап жизненного цикла фирмы, применяемые технологии, поставленные цели, размер

организации, влияние внешней среды. С учетом этих факторов происходит выделение подразделений, определяются задачи, функции и количественный состав каждого подразделения.

- Установление между подразделениями и сотрудниками соподчиненности и взаимосвязей. На этом этапе разрабатываются положения о подразделениях и должностные инструкции, в которых конкретизируется область деятельности каждого звена предприятия, определяются права и ответственность. Качество исполнения данного этапа во многом в будущем предотвращает необходимость применения административных воздействий.
- Распорядительство. На этом этапе необходимо довести до исполнителей разработанные на предыдущем этапе распорядительные документы.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***На каком из этапов выполнения функции организации до сведения исполнителей доводятся конкретные задания:***

- А) На самом начальном этапе – переходите к рубрике **11**.
- Б) На последнем этапе – переходите к рубрике **12**.

---

**9.** Совершенно верно! Норма управляемости определяется сложностью выполняемых функций, которые на высшем уровне руководства, разумеется, сложнее, нежели на последующих ступенях организационной иерархии. Таким образом – чем больше сложность, тем меньше норма управляемости. Можно перейти к изучению рубрики **10**.

---

**10.** Идем дальше!

Важным организационным процессом является *делегирование*. Оно представляет собой передачу задач и полномочий сверху вниз другому лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение этих задач (Мескон, 2000).

*Полномочия* – это организационно закрепленное ограниченное право что-либо делать, занимая определенную должность. Полномочия определяют что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать. Полномочия бывают линейные и штабные.

*Линейные полномочия* передаются от начальника к непосредственному подчиненному, и далее – по иерархической цепочке управления, создавая скалярный процесс по Файолю (глава 2).

*Штабные полномочия* означают право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями. Выделяют следующие виды штабных полномочий:

- рекомендательные (консультирование);
- обязательного согласования (обязывают линейное руководство согласовывать решения);
- параллельные (включают право отклонять решения);
- функциональные (дают право предлагать и запрещать определенные решения).

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Рекомендательные полномочия относятся к...**

А) Штабным полномочиям – переходите к рубрике **16**.

Б) К линейным полномочиям – переходите к рубрике **21**.

---

**11.** Ваш ответ неверен! Исполнение функции организации начинается с формирования организационной структуры, выделения подразделений и должностей в их составе. Если непонятно, кто конкретно занимает определенную должность, и круг задач подотчетных лиц не установлен, то говорить о служебных функциях и задачах с исполнителями явно преждевременно. Прочтите рубрику **8** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**12.** Правильно! Доведение до исполнителей и разъяснение конкретных заданий завершает цикл исполнения функции организации. Переходите к рубрике **14**.

---

**13.** Теперь поговорим о том, для чего существует делегирование.

Делегирование позволяет достигнуть следующих *целей*:

- создание условий для решения стратегических задач для руководителей высших уровней управления, освобождение их от решения текущих рутинных работ;
- обеспечение повышения профессионально-квалификационного уровня сотрудников предприятия;
- вовлечение сотрудников в процесс управления, повышение заинтересованности работников в улучшении результатов своего труда;
- обеспечение роста взаимопонимания и сотрудничества.



**Вопрос: Что из указанного относится к целям делегирования?**

- А) Разгрузка руководителей от текущих рутинных работ – переходите к рубрике **26**.
- Б) Обеспечение равномерной занятости рядовых сотрудников – переходите к рубрике **25**.

---

**14. Двигаемся дальше!**

При реализации функции организации необходимо соблюдать следующие *принципы*:

- Единство цели, то есть цели и задачи различных подразделений и сотрудников организации не должны входить в противоречие с общими целями организации.
- Подчинение целям предприятия, определенным в процессе планирования.
- Разделение труда, т.е. поручение различных задач сотрудникам.
- Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, т.е. каждый член подразделения должен знать личные задачи, сроки выполнения задания и кому он подчиняется и перед кем несет ответственность (единоначалие).
- Соблюдение требований норм управляемости.

**Вопрос: Почему важно соблюдать принцип разделения труда?**

- А) Чтобы не возникли перегрузки отдельных исполнителей – переходите к рубрике **18**.
- Б) Для того, чтобы каждый вид работы выполнялся тем сотрудником, который наиболее компетентен в данном вопросе – переходите к рубрике **2**.

---

**15. Неправильно!** Нормы управляемости имеют тенденцию к росту от высшего звена управления к среднему, и далее – к низовому.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Почему высшее руководство организации должно быть по максимуму разгружено от повседневных рутинных работ по координации рядовых исполнителей?**

- А) Потому, что «не царское это дело»! – переходите к рубрике **19**.
- Б) Потому, что прерогативой высшего руководства, в первую очередь, являются стратегические задачи, и у них просто нет времени

заниматься рутинной работой по организации и координации труда рядовых исполнителей – переходите к рубрике – **24**.

---

**16.** Правильно! Рекомендательные полномочия означают право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, но, при этом, линейные руководители самостоятельно принимают решение – прислушиваться ли им к этим рекомендациям. Можно переходить к изучению рубрики **6**.

---

**17.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **6**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**18.** Ваш ответ верен только отчасти. Конечно, при несоблюдении принципа разделения труда, особенно, в случае, когда руководитель не решается делегировать отдельные задания подчиненным, а пытается все сделать сам, может возникнуть перегрузка. Но, все же смысл принципа заключается не в этом. Вернитесь к материалам **2** главы, прочтите рубрику **5**, посвященную изучению принципов Файоля, и только после этого попытайтесь дать правильный ответ на вопрос, поставленный в рубрике **14** настоящей главы.

---

**19.** Нет, отнюдь не осознание своего высокого статуса в организационной иерархии заставляет старших менеджеров уклоняться от выполнения задач повседневного управления персоналом. Прочтите внимательно рубрику **3** еще раз и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**20.** Верно! Обеспечение организационного процесса ресурсной базой является одной из составляющих функции организации. Переходите к рубрике **8**.

---

**21.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **10**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**22.** Переходим к изучению проблем, возникающих в процессе делегирования полномочий.

Делегирование в значительной мере реализуется через межличностные отношения и не всегда фиксируется документами. Поэтому *проблема делегирования* имеет *два аспекта*: организационный и психологический.

*Организационный аспект* связан с пониманием того, что происходит при делегировании и как осуществить этот процесс правильно. Любая задача для своего решения требует затрат ресурсов организации, следовательно, передача задачи всегда сопровождается передачей полномочий использовать эти ресурсы. Полномочиями здесь наделяется должность, а не индивид, ее занимающий.

*Психологический аспект* делегирования возникает из-за определенной неформальности процесса делегирования: руководитель передает подчиненному задачи, которые не входят в круг его обязанностей, он как бы навязывает свою работу, и в силу этого психологический барьер возникает у обоих. У руководителя он связан с тем, что действия подчиненного, при неудачном исполнении проекта, могут пошатнуть его авторитет, так как ответственность все равно лежит и на руководителе. Для подчиненного увеличение объема работы означает и увеличение риска, и, кроме того, не все находят привлекательным выполнение дополнительных обязанностей. Поэтому могут предприниматься действия по скрытому неприятию делегирования.

Одним из главных *отрицательных последствий* отказа от делегирования полномочий подчиненным для руководителей является рост дефицита рабочего времени, вследствие которого они постоянно загружены работой.

**Вопрос:** *Почему подчиненные могут оказывать сопротивление при делегировании им полномочий?*

- А) Из-за элементарной лени – переходите к рубрике **23**.
- Б) Из-за боязни совершить ошибку и понести наказание – переходите к рубрике **29**.

---

**23.** Возможно, что Ваше предположение небезосновательно, и работник может считать себя перегруженным, а, в силу этого, не желать брать на себя дополнительные обязанности. Но, все же, Ваш ответ не точен. Пройдите к материалам рубрики **29** и изучите перечень причин, по которым у работника может возникать неприятие делегирования.

---

**24.** Да, правильно, основными задачами топ-менеджеров в организации являются: формулирование ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, формирование организационной структуры и системы управления, представительство на встречах и переговорах. Функции высших руководителей сложны и разноплановы, поэтому рутинную работу по координации отдельных подразделений и рядовых исполнителей берут на себя,

соответственно, менеджеры среднего и низового звена. Можно перейти к рубрике **10**.

---

**25.** Нет! К сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **13**. Обратитесь к комментарию, данному в рубрике **24**, затем вернитесь к рубрике **13** и постарайтесь дать верный ответ на поставленный вопрос

---

**26.** Это правильный ответ. Руководители делегируют обязанности для того, чтобы высвободить себе время для решения стратегических задач. Переходите к материалам рубрики **22**.

---

**27.** Верно! Основные функции управления не подлежат делегированию. Приступайте к изучению рубрики **13**.

---

**28.** Итак, Вы закончили изучение данной главы, из которой узнали о содержании функции организации, об этапах ее осуществления в организации, о нормах управляемости и контролируемом делегировании полномочий и ответственности подчиненным в рамках этой функции. Можно переходить к материалам главы **9**, посвященной построению организационных структур управления.

---

**29.** В таблице 8.1. представлены возможные причины неэффективности процесса делегирования полномочий.

Т а б л и ц а 8 . 1

Причины неэффективности делегирования

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».	1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).
2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.	2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.	3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.
4. Боязнь риска.	4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.
5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи.	5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).
	6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Как корректно и научным языком сформулировать причину № 4, возникающую со стороны подчиненного?**

А) Ему лень брать на себя лишнюю работу – переходите к рубрике **31**.

Б) Подчиненный полностью загружен рутинной работой, выполняемой им в рамках должностных обязанностей – переходите к рубрике **30**.

---

**30.** Да, это более корректная формулировка! Можно переходить к рубрике **28**.

---

**31.** Плохо! Вы невнимательно изучали рубрики **22** и **24**! Прочтите их еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленные в них вопросы.

## ГЛАВА 9. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

1. Следующим важным организационным процессом является выбор и построение организационной структуры. Под *структурой управления* понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо следующее:

- разделение и кооперация труда исполнителей;
- обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
- наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала. Задача менеджеров при построении организации заключается в выборе структуры, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Какое условие является необходимым при построении организационной структуры?***

- А) Разделение труда – переходите к рубрике **14**.
- Б) Четко отработанные технологии производства – переходите к рубрике **4**.

2. Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики 8! Прочтите ее еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики 6, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики 5.

---

3. Совершенно верно! Патриархальный тип организационной структуры используется и по сей день на малых предприятиях семейного бизнеса. Можно переходить к изучению следующего информационного блока, к рубрике 10.

---

4. Неправильно! Особенности технологического процесса могут учитываться при построении организационных структур в целях их масштабирования и подбора достаточного количества персонала в производственные подразделения, но степень их налаженности значения не имеет. Прочтите рубрику 1 еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на предложенный вопрос.

---

5. Итак, исторически первой была *патриархальная оргструктура*, которая применялась еще в условиях ремесленной мастерской (Горбунова, Горшкова 1998).

Ее хозяин брал на себя работу, связанную с функционированием мастерской, как целого, но не организовывал работу отдельных исполнителей, так как каждый из мастеров был независим в своей работе от других (см. рис. 9.1). Такая структура используется и сейчас, как правило, в мелком семейном бизнесе.

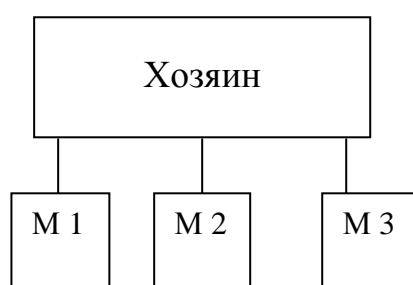


Рис. 9.1. Патриархальная оргструктура

Количественный рост организации был связан с более глубоким разделением труда в сфере производства и появлением технологических цепочек, которые требовали выполнения работы по координации. Позднее к

возрастающей сложности координации деятельности сотрудников организации прибавились проблемы, вызванные *неопределенностью внешней среды*.

*Стабильность* или *нестабильность* внешней среды предприятия определяет *рутинность* используемых технологий. В зависимости от этих двух переменных на современном этапе используются *механистический* или *органический* подходы к построению организационных структур, которые обеспечивают разную степень адаптивности организации к изменениям и неопределенности окружающей среды (Daft, 2014).

**Вопрос:** *Используется ли в настоящее время такой тип организационной структуры, и, если да, то в какой сфере?*

- А) Используется, в малом бизнесе – переходите к рубрике **3**.
- Б) Используется на крупных промышленных предприятиях – переходите к рубрике **18**.
- В) Не используется – переходите к рубрике **7**.

---

**6.** Ваш ответ неверен. Персонал неосновных видов деятельности вообще не входит в структуру управления.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**К какому типу руководителей относится начальник службы маркетинга?**

- А) Линейный – переходите к рубрике **9**.
- Б) Функциональный – переходите к рубрике **12**.
- В) Авторитарный – переходите к рубрике **2**.

---

**7.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при прочтении рубрики **5**. Прочтите еще раз второй абзац и дайте правильный ответ на вопрос.

---

**8.** Идем дальше!

*Ключевыми понятиями* структур управления являются *элементы* (как отдельные работники, так и целые подразделения организации), *связи, уровни и полномочия*. Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления. *Звено управления* – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.



*Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные связи* – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи* имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В организационной структуре различаются линейные и функциональные отношения.

*Линейные* отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

*Функциональные* отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***К элементам структуры управления относятся...***

- А) Генеральный директор и его заместители – переходите к рубрике **11**.
- Б) Персонал неосновного вида деятельности (юристы, бухгалтерия, административно-хозяйственные работники) – переходите к рубрике **6**.

---

**9.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **8**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**10.** Рассмотрим два основных подхода к построению организационных структур.

При *механистическом подходе* организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, точно и надежно. Работа, выполняемая в тот или иной момент времени, заранее запланирована, и ее можно предвидеть. Технология выполнения работ достаточно проста и рутинна. Люди выполняют многократно повторяющиеся,

доведенные до автоматизма операции, действия и движения. Эффективность деятельности при таком подходе к построению структуры обеспечивается за счет экономии времени, высокой производительности и качества выполнения работ на основе специализации труда, разделения функций и полномочий, обучения, рационализации, контроля, т.е. за счет высокой степени организованности системы.

Однако такая организация не способна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Потому механистический подход эффективен для организаций со стабильной деловой средой и низким уровнем ее неопределенности.

Т а б л и ц а 9 . 1

Сравнение механистических и органических организационных структур управления

Механистический подход	Органический подход
<ul style="list-style-type: none"> <li>• четко определенные стандартные задачи;</li> <li>• узкая специализация работ;</li> <li>• постоянное распределение задач строго по профессиональному признаку;</li> <li>• централизация;</li> <li>• строгая иерархия полномочий;</li> <li>• преобладание вертикальных связей;</li> <li>• формализованность, обезличенность взаимоотношений;</li> <li>• опора власти на формальный авторитет должности;</li> <li>• сопротивление изменениям;</li> <li>• единоличное принятие решений руководителем;</li> <li>• индивидуальные рабочие задания;</li> <li>• строгая система контроля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкость и вариативность задач;</li> <li>• низкая степень специализации задач;</li> <li>• временное закрепление задач и работ за исполнителями;</li> <li>• децентрализация полномочий и ответственности;</li> <li>• плоская иерархия;</li> <li>• преобладание горизонтальных связей;</li> <li>• минимальное использование формальных правил и процедур;</li> <li>• опора власти на экспертную компетентность и неформальный авторитет лидера;</li> <li>• готовность к изменениям;</li> <li>• участие каждого сотрудника в решении общих задач;</li> <li>• командная работа;</li> <li>• самоконтроль и контроль со стороны коллег.</li> </ul>

*Органический подход.* В нестабильной и неопределенной деловой среде, и при нерутинной технологии работ, организация должна быть более гибкой, адаптивной, легко приспосабливаться к быстрым и частым внешним

изменениям. Развитие взглядов на организацию привело к тому, что ее начали рассматривать как живой организм, к которому применимы принципы и законы сохранения и развития биологических систем. В организации, как живом организме, происходят процессы саморегуляции, самоорганизации и самоуправления, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций для достижения целей и задач. Организация имеет свой жизненный цикл, включающий все стадии от рождения, взросления и зрелости, до старения и умирания. Чтобы приспособиться, выжить и существовать в условиях динамичной окружающей среды, организация должна постоянно изменяться, поддерживать внутреннее соответствие между частями системы и адаптироваться к изменениям окружающей среды. Сравнительная характеристика подходов представлена в таблице **9.1**.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**При механистическом подходе организация рассматривается как...**

- А) Система, имеющая сходство с неодушевленным механизмом – переходите к рубрике **22**.
- Б) Как живой биологический организм – переходите к рубрике **20**.

---

**11.** Совершенно верно! Весь топ-менеджмент относится к элементам структуры управления организацией. Переходите к рубрике **5**.

---

**12.** Это правильный ответ. Начальник службы маркетинга является функциональным руководителем. Можно двигаться дальше и переходить к материалам рубрики **5**.

---

**13.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **5**! Прочтите ее еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **18**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **10**.

---

**14.** Да, Вы правы! Разделение и специализация труда исполнителей необходимы при формировании организационной структуры, поскольку являются основанием для распределения исполнителей по функциональным подразделениям организации. Можно переходить к рубрике **8**.

---

**15.** Теперь правильно. Патриархальная оргструктура возникла еще в условиях ремесленной мастерской и исторически была первой. Переходите к рубрике **10**.

---

**16.** Идем дальше!

Необходимо отметить, что структура управления не может оставаться неизменной с момента создания организации. Рост организации, изменение технологии работ и уровня квалификации работников вызывают необходимость пересмотра взаимодействия и взаимосвязей между элементами структуры. *Реорганизация структуры* должна проводиться с учетом *принципов*, обеспечивающих эффективность ее функционирования:

- Принцип единства распорядительства и персональной ответственности – исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний.
- Принцип четкого функционального разграничения – каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений.
- Принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – занимается управлением производством, функциональное – оказывает помощь линейному руководству.
- Принцип распространенности контроля, то есть правильное определение нормы управляемости.
- Принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а, следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом.
- Сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления.
- Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица.
- Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации управления повышается активность низовых звеньев организационной иерархии, которые ближе к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при

этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизятся активность и ответственность нижестоящих звеньев.

- Принцип гибкости, включающий стремление к саморазвитию и модификации, и экономичности – реагировать на изменения внешней и внутренней среды с наименьшими затратами (Лебедев, Каньковская 1997).

**Вопрос: Какое утверждение правильное?**

- А) Оргструктуру организации лучше не менять, так как это ведет к хаосу – переходите к рубрике **21**.
- Б) Оргструктура не может оставаться неизменной, так как меняется и внешнее окружение, и внутренняя среда организации – переходите к рубрике **25**.

---

**17.** Неверный ответ! Прочтите рубрику **10** еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **20**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **16**.

---

**18.** Нет, это не так! Использование патриархальной структуры возможно только на небольших предприятиях.

*Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:*

**Какая организационная структура возникла еще в древности и была первой?**

- А) Бюрократическая – переходите к рубрике **13**.
- Б) Патриархальная – переходите к рубрике **15**.

---

**19.** Теперь верно. Конечно, существует понятие субъектно ориентированного жизненного цикла организации, когда со сменой хозяина происходит ее полная реструктуризация и «второе рождение», начиная с которого все стадии жизненного цикла организации снова повторятся, но реинкарнацией это явление не называют. Можно переходить к материалам рубрики **16**.

---

**20.** Неправильно! Система уподобляется живому биологическому организму при органическом подходе.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Какая стадия НЕ входит в жизненный цикл организации?**

- А) Зарождение – переходите к рубрике **23**.
- Б) Смерть – переходите к рубрике **17**.
- В) Реинкарнация – переходите к рубрике **19**.

---

**21.** Вы не правы. Прочтите еще раз буквально два первых предложения из рубрики **16** и дайте верный ответ на поставленный вопрос.

---

**22.** Совершенно верно! При механистическом подходе организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Можно переходить к материалам рубрики **16**.

---

**23.** Неверный ответ! Прочтите рубрику **10** еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **20**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **16**.

---

**24.** Поздравляем! Вы успешно закончили изучение настоящей главы, из которой узнали о принципах и условиях построения и реорганизации оргструктур, об органическом и механистическом подходах к их формированию, изучили ключевые понятия структур управления и узнали что такое патриархальная организационная структура. Теперь можно перейти к изучению главы **10**, из которой Вы узнаете, какие еще бывают виды организационных структур.

---

**25.** Да, Вы правы! Организационная структура не может оставаться неизменной, так как меняется ситуация на рынке, появляются новые направления, новые рынки и технологии. Соответственно изменяются и стратегические цели и задачи компании. А любое изменение стратегии, намерений, целей бизнеса должно найти свое отражение в структуре, иначе компания не сможет адаптироваться к новым условиям. Также организационные структуры обязательно изменяются с ростом компаний. Увеличивается число уровней в организационной иерархии, возрастает формализация, имеет место тенденция к департаментализации, растет количество административного персонала, увеличивается доля работников неосновных видов деятельности по отношению к производственному персоналу. Переходите к рубрике **24**.

## ГЛАВА 10. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

1. В современной практике управления наиболее распространенными структурами управления являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и проектная структуры. Первые четыре относятся к *механистическим структурам*, последние две – к *органическим*. *Линейная структура* управления представлена на рисунке 10.1.



Рис. 10.1. Линейная оргструктура

Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему. Такая структура использует руководителей-универсалов, выполняющих все виды специальных работ по управлению: планирование, учет, контроль, регулирование, руководство.

*Преимущества* линейной оргструктуры: ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений и т.д.

*Недостатки* линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации, перегрузка верхних уровней управления.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Что относится к недостаткам линейной организационной структуры?**

А) Двойное подчинение – переходите к рубрике **13**.

Б) Нарушение норм управляемости – переходите к рубрике **7**.

2. Да, как известно, дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500-700 сотрудников. Можно переходить к материалам рубрики **25**.

---

3. Совершенно верно! Функциональный тип организационной структуры используется на малых предприятиях с узкой номенклатурой изделий и в однопродуктовых фирмах. Можно переходить к изучению следующего информационного блока, к рубрике **19**.

---

4. Это не так! Устойчивость является основным достоинством линейно-функциональной структуры.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Где чаще применяется матричная оргструктура?***

А) В госструктурах – переходите к рубрике **5**.

Б) В сфере науки и исследований – переходите к рубрике **23**.

---

5. Снова неверный ответ! Изучите рубрику **25** еще раз, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **4**.

---

6. Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при прочтении рубрики **8**. Прочтите ее еще раз и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

7. Совершенно верно! Норма управляемости – это число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации. При линейном построении организации весь ее персонал находится в непосредственном подчинении у линейного руководителя, что при увеличении численности работающих неизбежно приводит к нарушению норм управляемости. Можно перейти к изучению материалов рубрики **8**.

---

8. Идем дальше! Разделение труда в сфере управления порождает следующий вид структуры – *функциональный*, в котором все однотипные виды работ по управлению передаются в ведение специальных служб (рис. 10.2).



Результат этого – структурирование согласно функциям, таким как исследования и разработки, развитие, поставки, производство, маркетинг, финансы или персонал, то есть, вся эта организационная структура ориентируется на ключевую функцию на первом иерархическом уровне. Последующие иерархические уровни могут иметь различную систематизацию, то есть, они могут также ориентироваться на первичную ключевую функцию, а могут быть ориентированы и на объект – клиента, продукт, область и т.д.

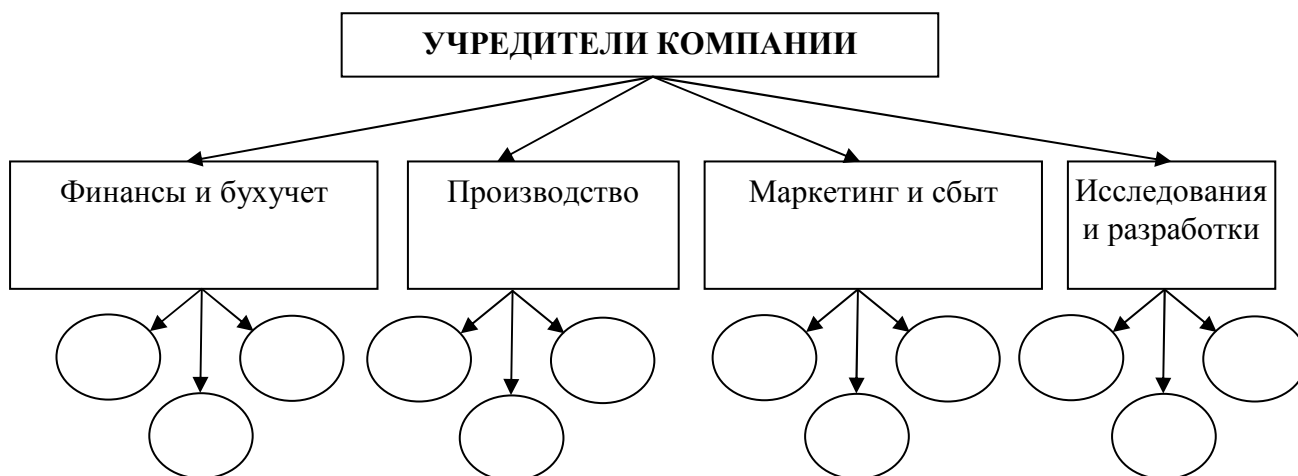


Рис. 10.2. Функциональная организационная структура

На ранних стадиях развития предприятия, когда еще возможен управляемый рост, именно функциональная структура предлагает простую и прагматическую организационную модель. В молодой функциональной организации существуют ясные условия подчинения, компетентность также четко определена.

*Преимущество* состоит и в том, что отдельные меры и решения основателей могут полностью соответствовать их видению, целям и стратегиям, и при этом все сферы деятельности четко разграничены.

*К недостаткам* этой организационной структуры относится сильная потребность в координации между отдельными сферами деятельности. Для молодых предприятий такая координация обычно выполняется основателями. Поэтому функциональная организация является особенно подходящей для однопродуктовой фирмы или для предприятий с узкой номенклатурой изделий, работающих в относительно устойчивой окружающей среде и выпускающей однородную продукцию. В результате роста или диверсификации организации при использовании такой структуры появляется множество функциональных связей, что усложняет структуру. Подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные от функциональных заместителей указания, в

какой очередности их выполнять. Поэтому такая структура в чистом виде может успешно работать только в небольших организациях.

**Вопрос:** *Используется ли в настоящее время такой тип организационной структуры, и, если да, то в какой сфере?*

- А) Используется в однопродуктовых фирмах – переходите к рубрике **3**.
- Б) Используется на крупных промышленных предприятиях с широкой номенклатурой изделий – переходите к рубрике **18**.
- В) Не используется – переходите к рубрике **6**.

---

**9.** Это неправильный ответ. Структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть отдельных дочерних компаний, которые она контролирует, где материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции – представляет собой холдинг, а не дивизиональную структуру.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Дивизиональная структура может использоваться на предприятиях с численностью...**

- А) Более 100 человек – переходите к рубрике **16**.
- Б) Более 500 человек – переходите к рубрике **2**.

---

**10.** Совершенно верно! В проектной организации центральные отделы формируются специально для того, чтобы поддерживать и координировать отдельные проекты. Поздравляем Вас! Вы успешно закончили изучение настоящей главы, из которой узнали об основных типах организационных структур, об их достоинствах и недостатках и предпочтительных сферах применения. Далее Вас ждет глава **11**, посвященная проблемам мотивации персонала.

---

**11.** Очень плохо! Опять неверный ответ! Вернитесь к изучению рубрики **25**, ответьте правильно на заданный вопрос, а затем выберите правильный ответ на вопрос рубрики **17**.

---

**12.** Это неверный ответ. В молодых организациях могут применяться и другие виды оргструктур с относительно плоской иерархией. В дальнейшем, с ростом организации, структура неизбежно усложняется и интегрируется вертикально. Прочтите рубрику **8** снова, дайте ответ на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **18**.

---

**13.** Это не так! Двойное подчинение полностью исключено при линейном построении организации, так как все сотрудники подчинены непосредственно линейному руководителю. Прочтите рубрику **1** еще раз и ответьте на поставленный вопрос правильно.

---

**14.** Плохо! Вы ничего не вынесли из рубрики **25!** Прочтите ее еще раз и выберите правильный вариант ответа на заданный вопрос.

---

**15.** Верно! Можно двигаться дальше!

Невозможность провести быстрые изменения в линейно-функциональной структуре управления способствовала появлению *дивизиональной структуры* управления. При использовании данной структуры управления происходит разделение организации на полностью автономные в хозяйственном отношении производственные отделения (дивизионы), имеющие специализацию по продукту или по региону (рис. 10.3; 10.4). На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции, причем само отделение может иметь линейно-функциональную структуру. Несмотря на то, что в отделениях идет дублирование функций, гибкость управления значительно повышается, так как становится возможным использование разной политики для различных продуктов и рынков.

В случае вывода отделения из структуры компании, оно получает статус дочерней фирмы, т.е. происходит переход от дивизиональной структуры к холдингу, далее концерну, синдикату, ФПГ (финансово-промышленной группе) и т.д.

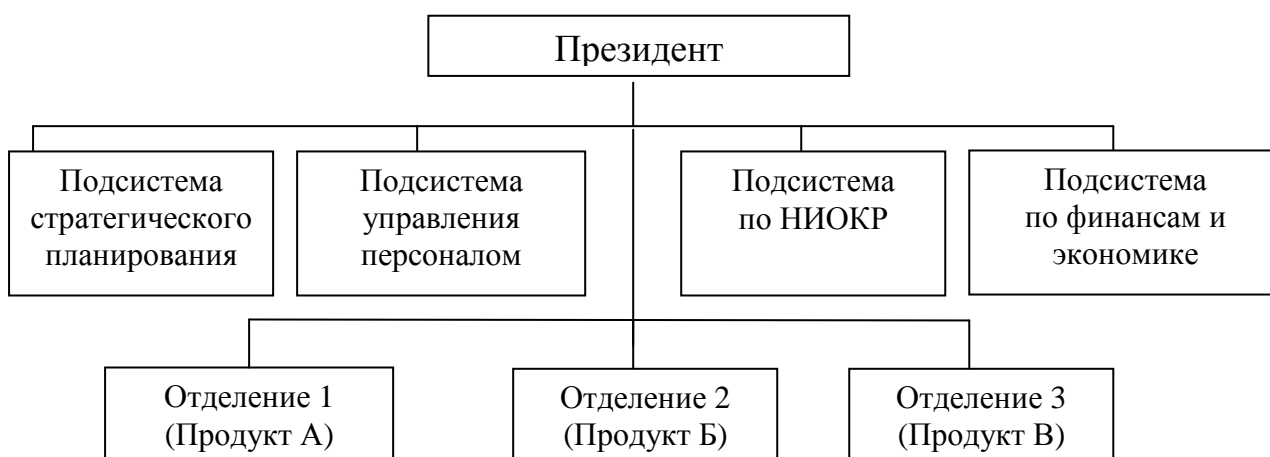


Рис. 10.3. Дивизиональная структура (по продуктовому типу)



Рис.10.4. Дивизиональная структура (по территориальному типу)

*Достоинства* дивизиональной структуры проявляются в следующем:

1. Более эффективная реакция организации на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса.
2. Повышение адаптивности предприятия к изменениям факторов внешней среды.
3. Разгрузка высшего руководства от рутинной работы и предоставление возможности стратегического управления.
4. Повышение оперативности в принятии решений дивизиональных менеджеров.
5. Децентрализация принятия оперативных управленческих решений и повышение ответственности за получение прибыли на уровне дивизионов.

*Недостатки:*

1. Увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов.
2. Возможность непонимания специфики деятельности дивизионов в головном офисе и, как следствие, опасность потери управления дивизионами.
3. Опасность возникновения проблем информационного характера между дивизионами и подразделениями фирмы.
4. Опасность превращения дивизионов в потребителя ресурсов основной компании.
5. Замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса, из-за слабых связей с головным предприятием.

Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500-700 сотрудников. Они также эффективны в организациях, охватывающих обширные географические регионы или с широкой номенклатурой продукции или предлагаемых услуг.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Дивизиональная структура управления – это ...**

- А) Совокупность полуавтономных организаций, объединенных центральной административной структурой – переходите к рубрике **25**.
- Б) Структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует – переходите к рубрике **9**.

---

**16.** С классической точки зрения, это неверный ответ, но в некоторых условиях такое возможно. Эффективность построения структуры управления по дивизиональному принципу в компаниях, достигших численности персонала около 500-700 человек, не вызывает сомнения. Вместе с тем, в современных условиях, особенности интенсивно развивающихся малых компаний, такие как: постоянно меняющаяся внешняя обстановка, индивидуальный подход к решению каждой задачи, высокая доля высококвалифицированных специалистов, позволяют предположить, что их переход на дивизиональную систему также возможен. Переходите к рубрике **25**.

---

**17.** Нет, децентрализация принятия оперативных управленческих решений относится к плюсам дивизиональных структур управления.

*Подумайте и дайте ответ на вопрос:*

**В каких случаях целесообразно использование матричной организационной структуры?**

- А) При работе над уникальным проектом – переходите к рубрике **26**.
- Б) В условиях серийного производства однотипного продукта – переходите к рубрике **11**.

---

**18.** Нет, это не так! Использование функциональной структуры возможно только на небольших предприятиях с узкой номенклатурой изделий и небольшой численностью персонала.

Подумайте еще раз и дайте ответ на вопрос:

**Почему функциональная оргструктура может быть эффективна в молодых организациях?**

- А) В молодой функциональной организации сотрудников мало, связи подчинения просты, круг обязанностей четко определен, поэтому разногласий не возникает – переходите к рубрике **21**.
- Б) В молодой организации не применяются другие виды оргструктур – переходите к рубрике **12**.

---

**19.** Основной для отечественной практики стала *линейно-функциональная структура* управления (рис. 10.5). В ней линейные связи дополняются функциональными. Эта структура включает несколько уровней, на каждом из которых есть линейные и функциональные руководители. Иногда такую систему называют *штабной*, т.к. функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

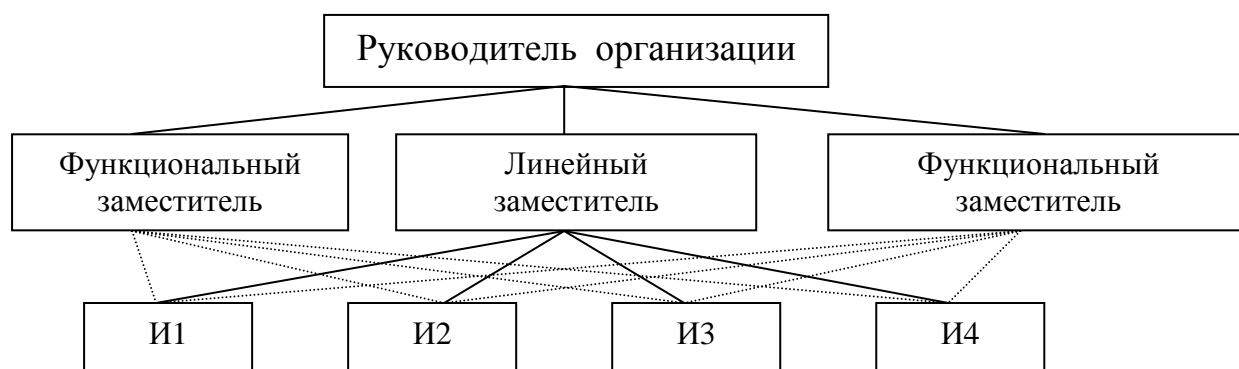


Рис. 10.5. Линейно-функциональная оргструктура

Среди *недостатков* линейно-функциональной структуры: разногласия между линейными и функциональными служащими, затрудненное горизонтальное согласование, медленное реагирование на изменения внешней среды. Основное *достоинство* – устойчивость.

**Вопрос:** *Какая из организационных структур наиболее характерна для российских предприятий?*

- А) Линейная – переходите к рубрике **24**.
- Б) Линейно-функциональная – переходите к рубрике **15**.

---

**20.** Молодец! Это правильный ответ! Идем дальше.

При решении масштабных задач, связанных с переориентацией целей организации или изменением путей их достижения, наиболее эффективной

организационной структурой является *проектное управление* – совокупное управление трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, необходимыми для обеспечения реализации проекта в установленный срок (рис. 10.6).

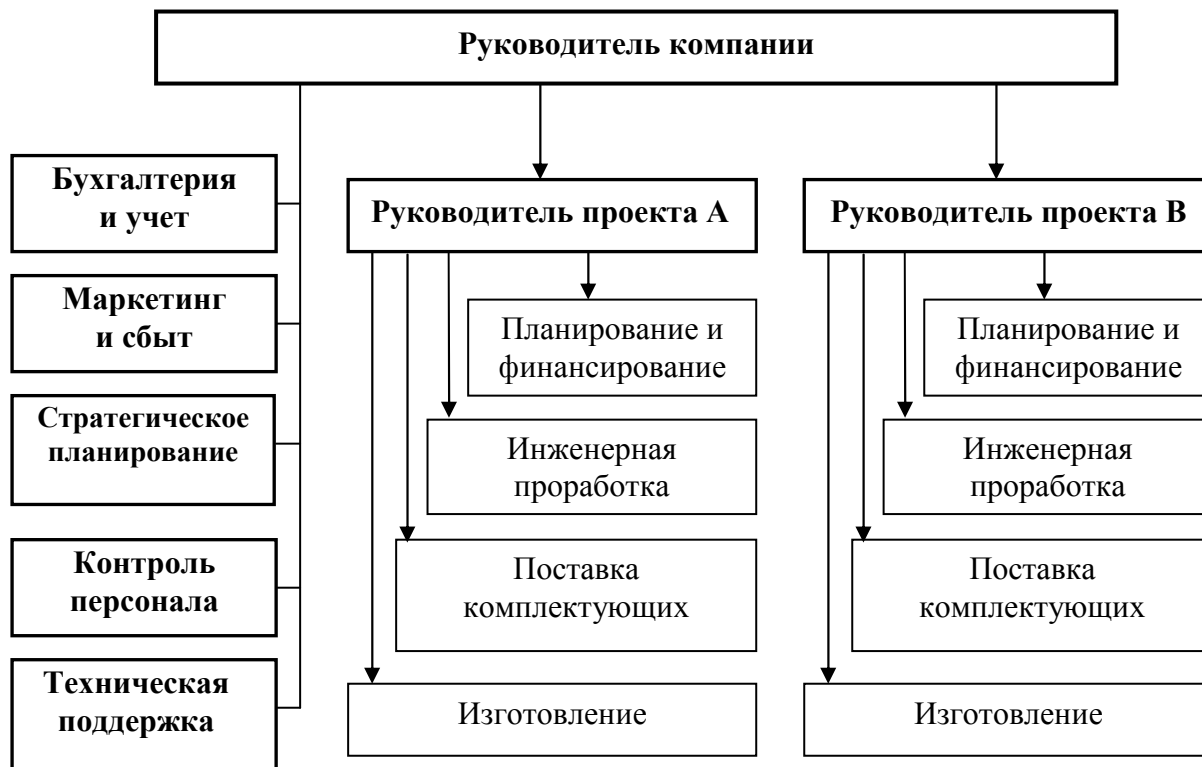


Рис. 10.6. Проектная организационная структура

Чистая проектная организация – сходна с дивизиональной структурой, имеющей ориентированное на объект (продукт, регион, потребитель) структурирование задач. Как объект здесь приняты один или несколько проектов. Все объекты (проекты) обеспечены необходимыми полномочиями и ресурсами для управления и для их выполнения (право принятия решений, делегирование, инструктирование, финансовые ресурсы, персонал и т.д.). Руководитель служит связующим звеном между участниками проекта и более высокими иерархическими уровнями. В такой модели организации существуют так называемые центральные отделы, которые сформированы специально для того, чтобы поддержать и скоординировать отдельные проекты. Центральные отделы представляют для них соответствующие услуги, например, через своих сотрудников, которые могут обладать различными специальными знаниями. Созданные подразделения позволяют избежать дублирования функций и помочь внутреннему координированию.

В случае выбора проектной организационной структуры, возможно формирование нескольких центральных отделов, например, по кадровым вопросам, финансовому и бухгалтерскому учету или по проблемам управления.

В чистой проектной организации объект – это проект, который ограничен временем исполнения и по окончании его проектная группа распускается. Но могут существовать и достаточно длительные проекты (например, создание нового препарата в сфере фармакологии). В этом случае проектная группа не бывает расформирована по окончании проекта. Напротив, последующие сходные проекты могут быть переданы данной проектной группе с тем, чтобы организационная единица могла существовать долгосрочно.

Одно из *преимуществ* проектной организационной структуры – это четкая ориентация на объект (проект) плюс высокая концентрация необходимых компетенций и знаний, необходимых для достижения целей проекта. Таким образом, у организации может формироваться конкурентное преимущество от накопления особых экспертных знаний по исследуемой проблеме. Отдельные проектные задачи должны быть скоординированы ими и ориентированы на достижение стратегических целей предприятия. Такое посредничество между различными проектами или служащими необходимо, чтобы минимизировать или устранить потенциальные целевые расхождения.

**Вопрос: Какова основная функция центральных отделов в проектных структурах?**

- А) Функция поддержки и координации проектов – переходите к рубрике **10**.
- Б) Функция НИОКР – переходите к рубрике **22**.

---

**21.** Да, теперь правильно. Можно двигаться дальше – к материалам рубрики **19**.

---

**22.** Нет, НИОКР как раз выполняется в рамках проектов, управляемых из центральных отделов. Изучите рубрику **20** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на заданный вопрос.

---

**23.** Верно. Можно переходить к материалам рубрики **20**.

---

**24.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при прочтении рубрики **19**. Прочтите еще раз первое предложение и дайте правильный ответ на вопрос.

---



25. Можно идти дальше. Следующий тип организационной структуры – *матричная* – не является самостоятельной структурой. Это модификация линейно-функциональной – в той ее части, которая отвечает за разработку нового продукта (рис. 10.7).

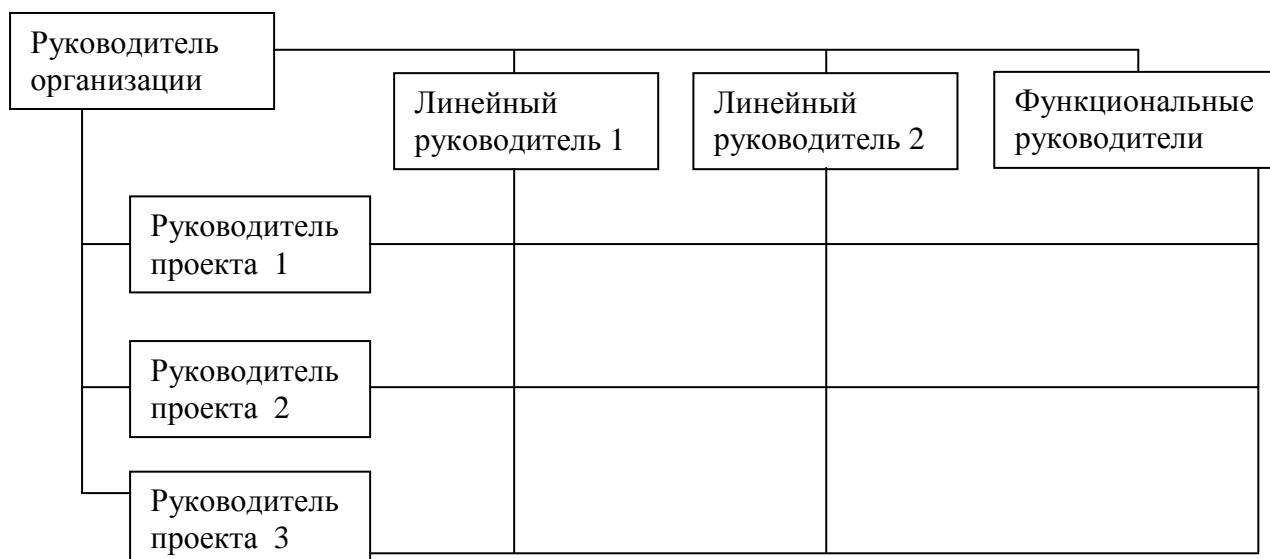


Рис. 10.7. Матричная оргструктура

Специалисты компании объединяются в группу с целью работы над специальным проектом. Для сокращения времени на согласование в структуру вводятся горизонтальные связи. Это достигается за счет введения нового звена – руководителей проектов, которые назначаются из состава конструкторского отдела и получают полномочия по использованию ресурсов организации, в том числе и трудовых, на время работы над проектом. Таким образом, исполнитель может иметь двух и более руководителей: один – руководитель подразделения (линейный), а другой – руководитель проекта (функциональный).

*Достоинством* матричной структуры является более эффективное использование кадров организации, а основным *недостатком* – двойное подчинение, которое делает эту структуру внутренне конфликтной. Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование матричных структур целесообразно при следующих *условиях*:

- Разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер.
- Необходима частая смена ассортимента или технологии.

- Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается в обычные функциональные отделы.
- Решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Такая структура характерна для организации работы научных учреждений, инновационно-ориентированных компаний, а последнее время и вузов.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Что из перечисленного является достоинством именно матричной организационной структуры?***

- А) Устойчивость – переходите к рубрике **4**.
- Б) Эффективное использование кадрового состава организации – переходите к рубрике **20**.
- В) Децентрализация принятия оперативных управленческих решений – переходите к рубрике **17**.
- Г) Все вышеперечисленное – переходите к рубрике **14**.

---

**26.** Теперь все верно. Можно перейти к информации рубрики **20**.

## ГЛАВА 11. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

**1. Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации (Мескон, 2000). Основная задача функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители во все времена осуществляли функцию мотивации своих работников. В древности мотивация осуществлялась в основном методом чередования «кнута» и «пряника». С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них будет возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации *школы научного управления*. Исследования в области *поведенческих наук* продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители пришли к выводу, что мотивация, то есть создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время существует мнение, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Являются ли деньги универсальным мотиватором?***

- А) Да, люди всегда будут работать больше, если у них будет возможность заработать больше – переходите к рубрике **24**.
- Б) Деньги безусловно важны, но кроме материального стимулирования руководители организаций должны использовать и другие мотивационные воздействия, направленные на удовлетворение всей совокупности потребностей работника – переходите к рубрике **15**.

---

**2.** Снова неверный ответ! Изучите рубрику **25** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **31**.

---

3. Переходим к изучению второй группы теорий мотивации, известной как *процессуальные теории*. Они не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата. Наибольшую известность получили такие процессуальные теории мотивации, как: теория ожидания Врума, теория постановки целей Локка, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера и т.д. Рассмотрим некоторые из них.

*Теория ожидания В. Врума.* Эта теория была разработана психологом Виктором Врумом (Vroom, 1964) как процесс управления выбором. Она основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

*Ключевым фактором* в теории ожидания являются 3 *взаимоотношения*:

1. Ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд и результата (РТ-Р).
2. Ожидание соотношения результата и вознаграждения (Р-В).
3. Ценность вознаграждения (Ц), то есть предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникшего вследствие получения вознаграждения.

Соотношение между тремя факторами может быть выражено следующим образом: *Мотивация (М) = (РТ-Р) × (Р-В) × Ц*. То есть, мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

**Вопрос: К процессуальным теориям мотивации относятся:**

- А) Пирамида Маслоу, концепция Альдерфера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга – переходите к рубрике **23**.
- Б) Теория ожидания Врума, теория постановки целей Локка, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера – переходите к рубрике **33**.

---

4. Верно! Согласно теории Альдерфера, если удовлетворение более высокой потребности заблокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению лежащей ниже потребности. Можно идти дальше – к материалам рубрики **29**.

---

5. Плохо! Вы были невнимательны при изучении рубрики **19**, а затем, ничего не вынесли из дополнительных материалов, предоставленных в рубрике **9**! Вернитесь к данным разделам снова, прочтите их и ответьте правильно на поставленные в них вопросы.

---

**6.** Это правильный ответ! Портер и Лоулер, на основе анализа предложенной модели, сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению, таким образом, внося огромный вклад в становление теории мотивации. Поздравляем Вас! Вы закончили изучение главы **11**, из которой узнали о взаимосвязи понятий мотивации и стимулирования, взаимозависимости потребностей и мотивов, изучили основные теории мотивации, которые принято делить на две группы – содержательные и процессуальные. Теперь можно перейти к главе **12**, посвященной функции контроля.

---

**7.** Плохо! Вы уже успели забыть материалы рубрики **25**, посвященной теории Герцберга! Ведь это именно он выделил мотиваторы и гигиенические факторы, влияющие на мотивацию персонала! Вернитесь к ней, перечитайте ее заново, затем опять прочтите рубрику **17** и выберите правильный вариант ответа.

---

**8.** Правильно, потребность – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Переходим к изучению этапов мотивационного процесса, запускаемого возникающей потребностью.

Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных *этапов* (рис. 11.1):

- Первый этап – возникновение потребностей. Потребность – это то, от чего человек стремится освободиться. Потребности бывают различными: физиологические, психологические, социальные.
- Второй этап – поиск путей устранения потребности. Можно удовлетворить потребность, подавить ее или не реагировать на нее.
- Третий этап – определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать для устранения потребности.
- Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.
- Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может

использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него.

- Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

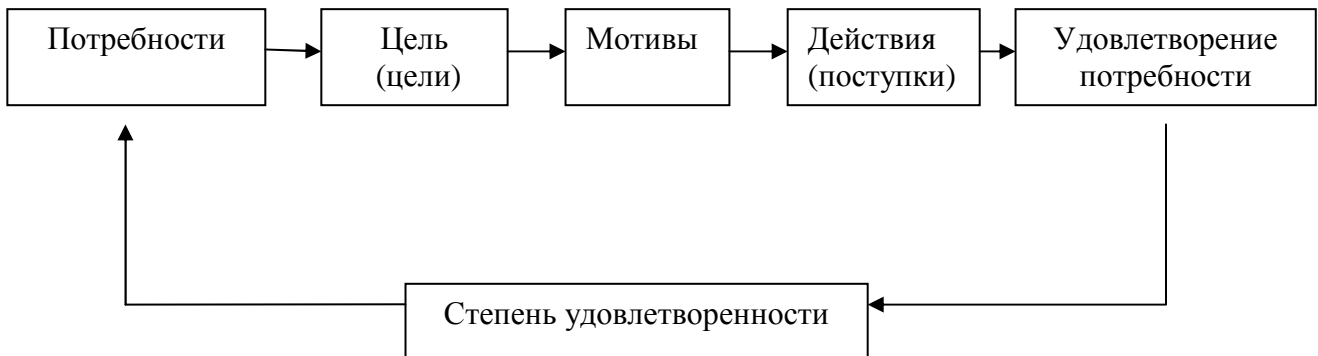


Рис. 11.1. Схема протекания мотивационного процесса

**Вопрос:** *Последовательность этапов мотивационного процесса такова:*

- А) Возникновение потребности, поиск путей обеспечения потребности, определение направления действия, его реализация, получение вознаграждения, удовлетворение потребности – переходите к рубрике **19**.
- Б) Возникновение потребности, поиск путей получения вознаграждения, получение вознаграждения, удовлетворение потребности – переходите к рубрике **22**.

---

**9.** Ваш ответ противоречит положению теории Маслоу о порядке возникновения потребностей, но утверждение о нарушении этого строгого порядка не лишено здравого смысла. В самом деле, Маслоу подвергался критике так как его теория не получила достаточного экспериментального подтверждения. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось. Наибольшие сложности возникли при экспериментальной проверке потребности в самоактуализации, которую сложно определить операционально, и четко отделить от потребностей, близких по содержанию (Коротков, 1997).

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Что можно выделить в качестве слабой стороны теории Маслоу?**

*(могут быть выбраны два варианта ответа).*

- А) В его пирамиде потребностей не учтена степень удовлетворения потребностей – переходите к рубрике **13**.
- Б) Теория игнорирует индивидуальные различия в мотивации личности – переходите к рубрике **11**.
- В) У его теории нет слабых сторон – переходите к рубрике **5**.

---

**10.** Нет, Вы не изучили достаточно внимательно рубрику **30** и дали неверный ответ на вопрос! При блокировке потребности высокого уровня стремление к более полному удовлетворению лежащей ниже потребности не снижается, а возрастает.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**В чем основное отличие теории Альдерфера от теории Маслоу?**

*(могут быть выбраны два варианта ответа)*

- А) Альдерфер отмечает, что мотивирующее воздействие потребностей может идти в двух направлениях, а не только снизу вверх, как утверждал Маслоу – переходите к рубрике **12**.
- Б) По Альдерферу, в отличие от Маслоу, человек может иметь одновременно несколько доминирующих потребностей – переходите к рубрике **16**.
- В) Альдерфер «перевернул с ног на голову» пирамиду Маслоу: физиологические потребности он назвал потребностями высшего уровня, а потребность в самореализации причислил, напротив, к базовым – переходите к рубрике **28**.

---

**11.** Это правильный ответ, основным недостатком этой теории является игнорирование индивидуальных различий в мотивации личности. Можно переходить к материалам рубрики **25**.

---

**12.** Да, это так. В отличие от Маслоу, допуская мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, то есть при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его базовые или социальные потребности не удовлетворены. Можно перейти к рубрике **3**.

**13.** Это правильный ответ. Необходимо принять во внимание, что относительная важность потребностей индивида чрезвычайно динамична во времени. Очень часто даже по мере незначительного удовлетворения одной потребности происходит актуализация другой. Поэтому недостаточная обоснованность гипотезы Маслоу о последовательном доминировании отдельных потребностей очевидна. Однако совершенно ясно, что без удовлетворения базовых потребностей человек не может существовать, поэтому любая его деятельность направлена, прежде всего, на решение данной проблемы (Гапонова, 2010). Можно переходить к материалам рубрики **25**.

---

**14.** Неправильно! Названное положение относится к теории справедливости Адамса. Вам следует повторно изучить рубрику **33**, посвященную теории справедливости, и только затем снова обратиться к материалам рубрики **17**, уяснить, в чем различия теорий Адамса и Портера-Лоулера, а после этого – попытаться заново ответить на поставленный вопрос рубрики **17**.

---

**15.** Совершенно верно, материальное вознаграждение является только одним из компонентов комплексной системы мотивации работников, но при этом, условием высокой эффективности деятельности является удовлетворенность работника своим трудом, которая предполагает как хорошую оплату, так и возможность служебного роста (карьеры), обязательную ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание работы, прогрессивные методы организации трудовой деятельности (Мескон, 2000).

Идем дальше! Под *потребностью* в теории мотивации понимается нужда в чем-либо. Потребности удовлетворяются через вознаграждения, которые делятся на *внешние* (экстринсивные) и *внутренние* (интринсивные). Возникновение потребности способствует формированию *мотива* (внутреннего побуждения) к действию, которое в будущем может привести к удовлетворению этой потребности. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычлениить достаточно трудно. Формируя эффективную систему мотивации, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная



защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. В связи с этим, необходимо постоянное изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, для дальнейшей интеграции личной мотивации с производственными требованиями и целями организации. Другим важным компонентом мотивационной стратегии организации должно быть определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

**Вопрос: Потребность – это...**

- А) Осознанная нужда в чем-либо – переходите к рубрике **8**.
- Б) Внутреннее побуждение к действию – переходите к рубрике **18**.

---

**16.** Да, это так. В отличие от Маслоу, по мнению Альдерфера, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей. Можно перейти к рубрике **3**.

---

**17.** Идем далее. *Модель Портера-Лоулера* (Lawler, 1973) является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Двое исследователей – Лайман Портер и Эдвард Лоулер, разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

1. Затраченные усилия.
2. Восприятие.
3. Полученные результаты.
4. Вознаграждение.
5. Уровень удовлетворенности работника.

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Вознаграждения при этом могут быть *внутренними* (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и *внешними* (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер, на основе анализа предложенной модели, сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители содержательных теорий мотивации, которые считали, что только удовлетворенные с точки зрения основных потребностей работники дают лучшие результаты.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Основное отличие модели Портера-Лоулера от предыдущих моделей заключается в том, что...***

- А) Портер и Лоулер выделили внутреннюю составляющую мотивации работника, усиливающуюся по мере его удовлетворенности результатами труда – переходите к рубрике **6**.
- Б) Люди работают лучше, если считают, что им платят справедливо – переходите к рубрике **14**.
- В) В модели выделены две группы факторов, оказывающих влияние на мотивацию персонала: мотиваторы и гигиенические факторы – переходите к рубрике **7**.

---

**18.** Нет, это не верно. Вы путаете понятия потребности и мотива. Прочтите рубрику **15** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**19.** Вы правильно назвали последовательность этапов мотивационного процесса. Переходим к изучению основных теорий мотивации.

Существует большое количество теорий мотивации, которые принято делить на две группы. Первую группу составляют *содержательные теории*

*мотивации*, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к действию. Наиболее известные содержательные теории: пирамида Маслоу, концепция Альдерфера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга. Рассмотрим некоторые из них.

*Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.* Основой теории Маслоу (Maslow, 1954) является разделение потребностей на пять основных типов:

1. Элементарные (физиологические) потребности.
2. Потребность в безопасности.
3. Социальные потребности.
4. Потребности в уважении и признании.
5. Потребности в самореализации и в самовыражении.

Данная иерархическая теория утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые потребности I и II уровня.



Рис. 11.2. Иерархия потребностей Маслоу

**Вопрос: Всегда ли, согласно теории Маслоу, основные пять типов потребностей идут в определенном порядке: от физиологических, через социальные, к высшим потребностям?**

- А) Да, согласно теории Маслоу, потребности доминируют и удовлетворяются именно в таком порядке – переходите к рубрике **25**.
- Б) Нет, потребности могут возникать в любом порядке, а сущность теории Маслоу заключается в том, что он классифицировал их на низшие и высшие – переходите к рубрике **9**.

---

**20.** Да, это правильный ответ, так как именно эту группу факторов Герцберг назвал гигиеническими или поддерживающими факторами. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы, но сами по себе они могут вызывать лишь удовлетворительный уровень мотивации. Можно переходить к изучению материалов рубрики **30**.

---

**21.** Верно, согласно теории Адамса, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Можно переходить к последнему блоку материала этой главы – к рубрике **17**.

---

**22.** Нет, Вы упрощаете схему мотивационного процесса! Вернитесь к рубрике **8** еще раз и изучите последовательность этапов заново, после чего дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**23.** Нет, это не так! Пирамида Маслоу, концепция Альдерфера, теория МакКлеланда, двухфакторная теория Герцберга – все это содержательные теории мотивации. Перечитайте рубрику **3** заново и сделайте правильный выбор при ответе на поставленный вопрос.

---

**24.** В самом деле, такой точки зрения придерживались как Адам Смит, так и Фредерик Тейлор, но впоследствии система Тейлора подвергалась критике за переоценку роли заработной платы, как единственного мотива повышения производительности рабочих. Другими словами, тейлоризм порицался за пренебрежение творческими ресурсами рабочих, составляющих наиболее перспективный резерв повышения производительности, а также их

социальными потребностями (Шапиро, 2005). Прочтите рубрику 1 еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

25. Все верно, согласно теории Маслоу, поведение личности обычно направляется ее наиболее сильной в данный момент потребностью. По мере того, как происходит достаточное удовлетворение нижнего уровня потребностей, начинает доминировать более высокая группа потребностей. В любое время поведение человека детерминируется уже удовлетворенными потребностями. Если же базовые потребности в значительной мере удовлетворены, их влияние на поведение человека практически исчезает, то есть поведение начинает в большей степени определяться потребностями следующего уровня. Переходим теперь к изучению следующей содержательной теории мотивации.

*Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга* (Виханский, Наумов 1999) базируется на следующих положениях:

- Некоторые трудовые условия, в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются *поддерживающими* или *гигиеническими факторами*. Это: политика компании и стиль управления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.
- С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют *мотивационными факторами*. Это: достижение цели; признание; ответственность и самостоятельность; возможности развития; продвижение по службе. Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они становятся намного толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием отсутствия гигиенических факторов.

При этом наиболее неожиданным выводом, сделанным Герцбергом, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов.

Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Герцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением,

поддерживающие – соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям. Таким образом: 1) Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации. 2) Мотивационные факторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Что из перечисленного относится к гигиеническим факторам?***

- А) Достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста – переходите к рубрике **31**.
- Б) Политика компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность – переходите к рубрике **20**.

---

**26.** Верно, согласно теории Адамса, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Можно переходить к последнему блоку материала этой главы – к рубрике **17**.

---

**27.** Да, это так. Герцберг относил заработную плату к гигиеническим факторам. Можно переходить к рубрике **30**.

---

**28.** Очень плохо! Вы ничего не вынесли из рубрики **30**! Изучите ее еще раз, дайте правильный ответ на поставленный вопрос, но к материалам рубрики **3** можно будет перейти только после того, как Вы верно ответите на вопрос рубрики **10**!

---

**29.** Да, теория ожидания Врума, теория постановки целей Локка, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера – все это процессуальные теории мотивации, которые рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Теперь можно обратиться к рубрике **33**, посвященной теории Джона Стейси Адамса.

---

### 30. Идем дальше!

*Концепция Альдерфера* – теория потребностей существования, отношений, роста (или *ERG* - *Existence, Relatedness, Growth*). Альдерфер предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей:

1. *Потребности существования (E)*, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности.
2. *Социальные потребности (R)*, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения).
3. *Потребности личностного роста (G)*, т.е. потребности в самореализации, в том числе участия в управлении.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, то есть при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его базовые или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей. *ERG-теория* вводит очень важное *уточнение*: если удовлетворение более высокой потребности заблокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению лежащей ниже потребности.

В связи с этим Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией, и, в результате, выделил *семь зависимостей (принципов)* (рис. 11.3):

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).
3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.

5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).
6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

**Неудовлетворенные потребности      Усиление потребностей      Удовлетворение потребностей**

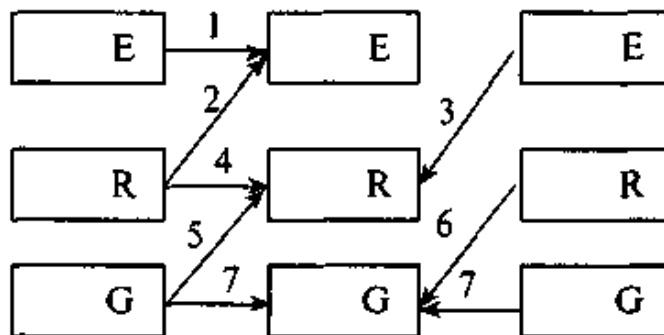


Рис. 11.3. Зависимость между потребностями по теории К. Альдерфера

**Вопрос:** Согласно положениям теории Альдерфера, если удовлетворение более высокой потребности блокировано, то ...

- А) Стремление к более полному и частому удовлетворению лежащей ниже потребности возрастает – переходите к рубрике **4**;
- Б) Стремление к более полному удовлетворению лежащей ниже потребности снижается тоже – переходите к рубрике **10**.

**31.** Нет, к сожалению, Вы были недостаточно внимательны при изучении рубрики **25**! Данные факторы не относятся к гигиеническим.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**В какую подгруппу Герцберг определил деньги?**

- А) Он отнес их к гигиеническим факторам – переходите к рубрике **27**.
- Б) Он отнес их к мотиваторам – переходите к рубрике **2**.

**32.** Плохо! Вы не поняли сути теории справедливости Адамса! Вернитесь к материалам рубрики **33**, прочтите ее внимательно, и правильно ответьте на поставленный вопрос.



### 33. Двигаемся дальше!

*Теория справедливости Адамса.* Теория справедливости, разработанная Джоном Стэйси Адамсом (Adams, 1989), гласит, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение. Исследования показали, что если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше, нежели они заслуживают, то также не начинают работать интенсивнее. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношение вознаграждения к затратам его труда равнозначно. Основной вывод: до тех пор, пока люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Эта теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

***Вопрос: Какое соотношение оценивается работниками организации, согласно теории Адамса?***

*(могут быть выбраны два варианта ответа).*

- А) Соотношение затраченных усилий и полученного вознаграждения – переходите к рубрике **21**.
- Б) Соотношение своей заработной платы и заработной платы начальника – переходите к рубрике **32**.
- В) Соотношение своей заработной платы и заработной платы других сотрудников, выполняющих аналогичную работу – переходите к рубрике **26**.

## ГЛАВА 12. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

**1. Контроль** – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды (Парахина, Ушвицкий 2003). Управленческий контроль – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация и мотивация. Так как планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организации, контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и, тем самым, помогать создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Вместе с тем, контроль позволяет определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна. Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса.

Таким образом, в самом общем виде контроль означает процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными. В результате устанавливаются отклонения, чтобы либо исправить негативное влияние, либо усилить действие, если результаты позитивные.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие критерии: эффективность контроля, экономичность контроля, выполнение задач контроля, определение границ контроля, своевременность и гибкость контроля.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Если в процессе контроля были выявлены незначительные отклонения достигнутых результатов от того, что было изначально запланировано руководством, что следует предпринять дальше?***

- А) Продолжать действовать так же, как и раньше – переходите к рубрике **12**.
- Б) Выяснить, что именно мешает достижению цели, и устранить негативное влияние, а далее действовать с учетом внесенных изменений – переходите к рубрике **7**.

2. Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики 3! Возвращайтесь к ней заново, изучайте этапы процесса контроля, а затем постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

### 3. Двигаемся дальше!

В процедуре контроля есть *три четко различимых этапа*: выбор стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий (Мескон, 2000).

1. *Определение стандартов*. Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко в организации слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, продвижение к которым поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами*. Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, заключается: в определении масштаба отклонений; в измерении результатов; в передаче информации, то есть в доведении до сведения соответствующих работников организации как установленных стандартов, так и достигнутых результатов; и в оценке данной информации.

3. *Действия менеджера*. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

**Вопрос: На каком из этапов контроля менеджер определяет масштабы отклонения от стандартов?**

- А) На начальном этапе – переходите к рубрике **15**.
- Б) На втором этапе – переходите к рубрике **14**.
- В) На заключительном этапе – переходите к рубрике **2**.

---

**4.** Вы путаете понятия субъекта и предмета контроля. Субъект – всегда активная сторона действия. Это тот, кто изучает, исследует проблему (объект) на предмет выявления отклонений от заданных стандартов. Прочтите рубрику **10** еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**5.** Да, это правильный ответ! Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Можно обратиться к материалам рубрики **3**.

---

**6.** Да, предметом контроля в организации чаще является состояние и выполнение своих задач объектом контроля – рядовыми сотрудниками, рабочими группами, подразделениями.

Можно переходить к изучению *видов контроля* (рис. 12.1), среди которых выделяют:

1. *Предварительный контроль.* Он осуществляется до фактического начала работ. Цель предварительного контроля – обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной работы организации. Основными средствами осуществления предварительного контроля являются реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей. Все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В процессе такого контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты.

2. *Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Его цель – совершенствование деятельности, координация для движения к цели. Обычно его объектом становятся сотрудники организации, а сам контроль выполняется их непосредственным начальником. Регулярная проверка работы

подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации. Такой контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры. Одно из возможных действий – пересмотр целей для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Для того, чтобы осуществлять текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Обратная связь – это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Несмотря на то, что заключительный контроль осуществляется слишком поздно для того, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он: 1) дает руководству информацию для планирования в случае проведения в будущем аналогичных работ; 2) способствует мотивации сотрудников.

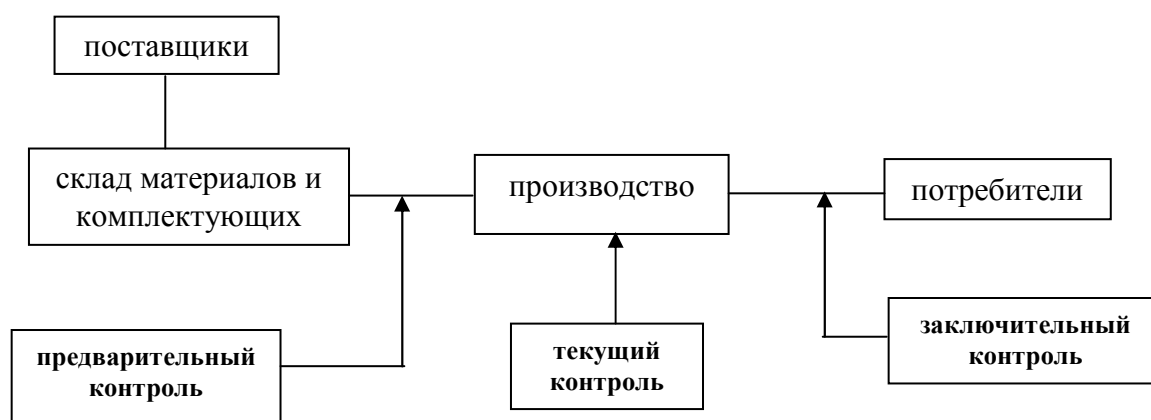


Рис. 12.1. Виды контроля (Горбунова, Горшкова, 1998)

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Если в процессе текущего контроля было выяснено, что в существующих условиях достижение целей организации не представляется возможным, что следует предпринять дальше?***

- А) Пересмотреть цели организации – переходите к рубрике **5**.
- Б) Принять исправительные меры – переходите к рубрике **9**.
- В) Ничего не предпринимать, пусть все идет, как идет – переходите к рубрике **11**.

---

**7.** Правильно! Именно функция контроля призвана выявить на ранних этапах отклонения от намеченных результатов с тем, чтобы скорректировать деятельность организации таким образом, чтобы эти расхождения были устранены. Можно переходить к рубрике **10**.

---

**8.** Вы путаете понятия объекта и предмета контроля. Для того, чтобы различить их, задайте мысленно следующие вопросы: 1) Изучаем (кого? что?) – объект контроля; 2) Изучаем (на предмет чего?) – предмет контроля. Так объектом контроля могут быть, например, сотрудники службы маркетинга, а контролировать мы их будем на предмет достижения ими определенных целей, скажем, разработки ими в кратчайшие сроки стратегии вывода на рынки нового продукта. Прочтите рубрику **10** еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**9.** Отчасти Вы правы. Если что-то еще можно исправить в текущей ситуации, попытаться стоит, но необходимо соблюдать принцип экономичности контроля – то есть, не затрачивать на осуществление процедур контроля и принятие исправительных мер больше ресурсов, чем организация может себе позволить, из расчета предполагаемой эффективности данной деятельности. Иногда проще бывает пересмотреть / скорректировать первоначальную цель. Переходите к рубрике **6**.

---

**10.** Идем дальше!

*Объектом контроля* выступают подразделения организации или ее элементы.

*Предметами контроля* являются процессы, проходящие в организации, и их эффективность. Контролируются производственный процесс, нормы

расходования материальных и финансовых средств. Осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

*Субъектами контроля* могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы.

*Главные инструменты* выполнения функции контроля – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

**Вопрос: Предметом контроля в организации может быть...**

А) Рядовой сотрудник – переходите к рубрике **8**.

Б) Менеджер – переходите к рубрике **4**.

В) Выполнение сотрудниками конкретной задачи – переходите к рубрике **6**.

---

**11.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **6**! Возвращайтесь к ней заново, изучайте виды контроля, а затем постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**12.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**! Если мы будем придерживаться того же курса действий, который привел к расхождению между желаемым и действительным, то незначительные отклонения будут и дальше усугубляться, что сделает невозможным достижение целей организации. Вернитесь к рубрике **1**, прочтите ее еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**13.** Отчасти Вы правы, так как менеджеры на всех уровнях выполняют все виды управленческих функций, в том числе и выбранные Вами, но в большей степени управленцы среднего звена заняты как раз невыделенными Вами функциями мотивации и организации труда исполнителей. Вам следует освежить в памяти материалы главы **1**, посвященной сущности менеджмента и особенностям управленческого труда, а затем вернуться к рубрике **14** настоящей главы и попытаться дать правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**14.** Верно! Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами, в нахождении отклонений, если они имеются, и оценке их масштабов. То есть, менеджер оценивает, допустимы ли такие отклонения, и если да, то

деятельность предприятия продолжается без изменений, а в противном случае – необходимо принимать исправительные меры.

Далее, подводя итоги главы **12**, следует отметить, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, т.к. каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников. Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а менеджеры среднего и низового звена больше заняты подбором кадров, организацией труда персонала. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности, или возможности достичь желаемого результата, и эффективности – то есть, возможности достичь результата с наименьшими затратами.

**Вопрос:** *Какие из представленных ниже функций управления выполняются руководителями уровня *Middle management*?*

- А) Функции планирования и контроля – переходите к рубрике **13**.
- Б) Функции организации и мотивации – переходите к рубрике **16**.
- В) Функции планирования, организации, мотивации и контроля – переходите к рубрике **17**.

---

**15.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **3**! Возвращайтесь к ней заново, изучайте этапы процесса контроля, а затем постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**16.** Отчасти Вы правы. Да, действительно, менеджеры среднего звена больше заняты подбором кадров, организацией труда персонала, нежели проблемами стратегического планирования и контроля за исполнением решений, но в известной степени они выполняют все функции управленческого цикла. Вам следует освежить в памяти материалы главы **1**, посвященной сущности менеджмента и особенностям управленческого труда, а затем вернуться к рубрике **14** настоящей главы и попытаться дать правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---



**17.** Да, Вы правы! Основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль должны в организации осуществлять руководители всех уровней, в том числе и руководители среднего звена. Это необходимо для эффективной деятельности их компаний.

Поздравляем! Вы успешно освоили главы **6-12**, посвященные основным функциям управления, и теперь мы перейдем к изучению связующих процессов в организации, таких как коммуникационный процесс и процесс принятия решений. Начинаем **13** главу, в которой будет рассказано об информации и ее видах в организации.

## ГЛАВА 13. ИНФОРМАЦИЯ И ЕЕ ВИДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Современное развитие производственной, коммерческой и любой другой деятельности людей немислимо без обмена соответствующей информацией. *Информация* в менеджменте понимается как сведения, передаваемые устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств и т.д.), о состоянии дела или объекта управления в прошлом или настоящем (Исаев, 2010). Информация, вне зависимости от формы ее представления, воспринимаемая человеком или специальными устройствами, является, как правило, объектом хранения, переработки, оформления и передачи. Информация становится фактором оптимальной организации производства и, подобно труду, материалам и капиталу, формирует деятельность компании. Все, что потенциально позволит снизить степень неопределенности при принятии управленческого решения, будь то факты, оценки, прогнозы или слухи, считается информацией.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации. Опытный менеджер также должен уметь упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках предприятия и индивидуальных коммуникаций.

Роль информации неодинакова для различных этапов или стадий процесса управления. На одних стадиях управления важен объем информации, ее виды, возможности получения новой, дополнительной информации, на других – ее движение, на третьих – возможности ее обработки.

**Вопрос: Информация – это...**

- А) Сведения, передаваемые устным, письменным или другим способом, о состоянии объекта управления в прошлом или настоящем переходите к рубрике 7.
- Б) Это явления и события, которые должны быть совершены в будущем – переходите к рубрике 5.
- В) Связующий процесс – переходите к рубрике 4.

**2.** Это не так! Патенты относятся к категории научно-технической информации, о которой Вы должны были узнать из рубрики **7**. Вернитесь к ней еще раз, освежите в памяти ее материалы, затем снова прочтите рубрику **13** и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Совершенно верно! Трудовые нормативы относятся к учетно-статистической бизнес-информации в категории нормативно-справочных документов, включающих экономические, технологические, материальные и трудовые нормативы. Поздравляем! Вы успешно прошли главу **13**, посвященную разграничению видов информации в организации; уточнили понятийный аппарат в данной сфере; узнали об источниках и сферах применения разных видов информации. Теперь можно переходить к изучению материалов главы **14**, посвященной направлениям использования информации.

---

**4.** Вы подменяете понятия коммуникации и информации!

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Какое утверждение верное?**

- А) В процессе коммуникации происходит обмен информацией – переходите к рубрике **12**.
  - Б) В процессе информации происходит обмен коммуникацией – переходите к рубрике **8**.
- 

**5.** Ваш ответ верен только отчасти, так как явления и события, которые должны быть совершены в будущем, тоже относятся к разновидности деловой информации в сфере планирования, но Ваш ответ не является исчерпывающим и охватывающим всю полноту определения информации. Перечитайте рубрику **1** еще раз и постарайтесь дать полное и точное определение.

---

**6.** Неверно! Хоздоговора относятся к управленческой информации, а к учетно-статистической информации следовало отнести трудовые нормативы.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Что является источником возникновения научно-технической информации?**

- А) Уже совершившиеся события в хозяйственной деятельности предприятия – переходите к рубрике **10**.
  - Б) Результаты научных исследований ученых и специалистов в различных сферах деятельности переходите к рубрике **11**.
-

7. Да, информация в менеджменте понимается как сведения, передаваемые устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.), о состоянии дела или объекта управления в прошлом или настоящем. Идем дальше!

Информация, используемая в управлении, может быть разделена на *три группы*: а) научно-техническая, б) управленческая и в) учетно-статистическая бизнес-информация.

*Научно-техническая информация.* Источником ее возникновения являются результаты научных исследований ученых и специалистов в различных сферах деятельности. Эти сведения содержатся в научно-технической литературе, патентах, проектно-конструкторской и технологической документации. Научно-техническая информация является основой для организации производственного процесса, выпуска продукции или оказания услуг.

*Управленческая информация* возникает непосредственно в процессе управления, принятия решений, взаимодействия подразделений и персонала организации. Такая информация содержится в хозяйственных договорах, заявках и заказах, различных распорядительных документах. Информация, которая используется на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- по форме отображения (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);
- по форме представления (цифровая, буквенная, кодированная);
- по роли в процессе управления (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- по качеству (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- по возможности использования (необходимая, достаточная, избыточная);
- по степени обновляемости (постоянная, переменная);
- по сфере деятельности предприятия (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);
- по источнику возникновения (внутриорганизационная, внешняя);
- по степени преобразования (первичная, производная, обобщенная);
- по виду носителя (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);
- по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

***Вопрос: Письменные указы относятся...***

А) К управленческой информации – переходите к рубрике **13**.

Б) К научно-технической информации – переходите к рубрике **9**.

---

**8.** Плохо! Вы опять ответили неверно. Возвращайтесь последовательно к рубрикам **1** и **4**, повторите материал рубрики **1**, и дайте правильные ответы на поставленные в данных разделах вопросы. Только после успешного прохождения можно будет обратиться к рубрике **7**.

---

**9.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при изучении рубрики **7**. Вернитесь к ней и изучите, какие виды информации относятся к управленческой, а какие – к научно-технической категории. Затем дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** Плохо! Вы невнимательно читали всю **13** главу! Уже совершившиеся события в хозяйственной деятельности предприятия относятся к учетной информации в организации. Перечитайте рубрики **7** и **13**, заново ответьте на заданный в **13** рубрике вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **6**, и только после этого можно двигаться дальше.

---

**11.** Верно, источником возникновения научно-технической информации являются результаты научных исследований ученых и специалистов. Можно перейти к главе **14** настоящей книги.

---

**12.** Верно, в процессе коммуникации происходит обмен информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. Можно приступить к изучению материалов рубрики **7**.

---

**13.** Правильно, все распорядительные документы относятся к категории управленческой информации. Двигаемся дальше!

*Учетно-статистическая бизнес-информация* создается как обобщение данных о фактах и явлениях, которые произошли, происходят или могут произойти. Она сопровождает и отражает все процессы производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Учетно-статистическая информация предназначена для использования как исходная для принятия решений, поскольку на ее основе формируется представление о фактическом состоянии производственно-хозяйственных и социально-экономических процессов, о достигнутых темпах развития отраслей деятельности, роста доходов и т.д.

По отношению к функциям управления учетно-статистическая информация подразделяется на следующие *разновидности*: а) на нормативно-справочную; б) плановую; в) учетную; г) аналитическую.

*Нормативно-справочная информация* представляет собой экономические, технологические, материальные и трудовые нормативы, такие как: тарифные ставки, оклады, ставки налогообложения, ставки отчисления во внебюджетные органы, адресные и банковские данные и другие данные, которые используются при решении задач учета. Нормативно-справочная информация поступает извне и является исходным материалом для последующей обработки, используется многократно, и после первоначального ввода длительное время хранится в системе управления.

*Плановая информация* отражает явления и события, которые должны быть совершены в будущем (стратегическое планирование, тактическое планирование) и реализуется в системе управления посредством прямой связи. В процессе продвижения с верхнего уровня управления к нижнему, она становится более объемной, детальной и охватывает все более короткие временные периоды. Плановая информация в зависимости от функционального уровня структуры управления предприятием подразделяется: а) на прогнозную; б) перспективную; в) технико-экономическую; г) оперативно-календарную.

*Учетная информация* отражает уже совершившиеся события в хозяйственной деятельности предприятия. В системе управления реализуется посредством обратной связи. На нижнем оперативном уровне управления учетная информация представляет собой количественные показатели, на уровне бухгалтерского учета получает стоимостную оценку, идентифицируется, накапливается и обобщается и передается для дальнейшего укрупнения и обобщения в верхние уровни управления.

*Аналитическая информация* возникает в процессе обработки плановой, учетной и нормативно-справочной информации при оценке производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия за определенный период времени. А также при анализе внешних данных о тенденциях рынка, объемах производства в отрасли, деятельности конкурентов и др. Аналитическая информация особенно важна при принятии решений, определении направлений развития, разработке стратегий.

***Вопрос: К учетно-статистической информации относятся ...***

- А) Патенты – переходите к рубрике **2**.
- Б) Хозяйственные договора – переходите к рубрике **6**.
- В) Трудовые нормативы – переходите к рубрике **3**.

## ГЛАВА 14. НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ

1. В сегодняшних гиперконкурентных условиях бизнес-среды информация так же важна, как капитал для успеха в бизнесе, идет ли речь о производстве, ценообразовании или расходах. Деньги необходимы для того, чтобы начать бизнес, но компания не может выжить и развиваться без нужной информации. Информация имеет стратегическое значение для организаций, потому что она может быть использована для:

1. Использования *информационного преимущества*, чтобы опередить конкурентов на этапе создания фирмы.
2. Поддержания своего *конкурентного преимущества* для дальнейшего выживания компании. При использовании новой информации раньше своих соперников, компания получает шанс стать первой в отрасли за счет использования новых информационных технологий, более низких затрат, или за счет уникального отличия своего продукта или услуги, от товаров, предлагаемых конкурентами.

**Вопрос:** *Каким образом информационное преимущество может помочь компании снизить издержки?*

- А) С помощью IT-технологий можно заменить людей роботами – переходите к рубрике **12**.
- Б) С помощью IT-технологий компания может автоматизировать основные бизнес-процессы – переходите к рубрике **9**.

---

2. Правильно, в стоматологии автоматизированы и системы связи с клиентами и многие технологические процессы. Переходите к рубрике **10**.

---

3. Да, правильно. Сложные для копирования технологии создают конкурентное преимущество, а с помощью устойчивого конкурентного преимущества у предпринимателя есть возможность получить *монопольное положение* на рынке, когда он один производит конкретный товар или оказывает услугу. И пока эта ситуация сохраняется, он получает монопольный доход. Он имеет возможность устанавливать цены намного выше своих издержек. И этот доход он будет получать, пока конкуренты не смогут получить доступ к той же информации или технологиям. Например, мы помним, как долгое время монополистом была компания Xerox, которая делала

копировальные аппараты одна. Затем возникли конкуренты: Canon, Hewlett Packard и т.д. Монопольный доход ушел, возникла конкуренция, и прибыль перестала быть сверхвысокой и нормализовалась до средней по отрасли.

Таким образом, ключ к поддержанию конкурентоспособности – это не более быстрые компьютеры, не больше памяти, не более емкие жесткие диски. Ключ в том, как используя информационные технологии, постоянно улучшать и поддерживать основные функции бизнеса.

***Вопрос: Каким образом информационные технологии могут помочь улучшить, например, обслуживание клиентов?***

- А) С помощью IT-технологий можно улучшить уровень обслуживания с помощью сбора данных о клиентах – переходите к рубрике **4**.
- Б) С их помощью можно быстро связываться с клиентами – переходите к рубрике **6**.

---

**4.** Правильно, с помощью IT-технологий можно улучшить уровень обслуживания с помощью сбора данных о клиентах. Так, например, American Airlines стала первой авиакомпанией, обеспечившей пилотов планшетными компьютерами для замены руководства и навигационных карт (ранее провозимых в ручной клади, вес которой достигал 40 фунтов). British Airways стала использовать iPads, чтобы улучшить уровень обслуживания клиентов бизнес-класса. Ранее, перед каждым вылетом стюардессы изучали целые штабеля распечаток, чтобы запомнить предпочтения ключевых пассажиров. Однако, в настоящее время, с помощью iPads вся информация автоматически обновляется за час до рейса, и в течение всего полета обслуживающий персонал имеет непосредственный доступ к перечню симпатий и антипатий пассажиров, специальных запросов по части питания, и даже их медицинских нужд и противопоказаний (Williams, 2014). Можно перейти к рубрике **10**.

---

**5.** Да, это так. Большинство работодателей и рекрутеров считают коммуникационные навыки важнейшими среди прочих деловых качеств персонала. Поздравляем! Вы успешно прошли материалы настоящей главы, из которой узнали: 1) о направлениях использования информации в организации; 2) о создании и поддержании конкурентного преимущества с помощью информационных технологий; 3) о таком связующем процессе, как коммуникация; 4) о том, как с помощью хорошо налаженной системы коммуникаций возрастает потенциал компании. В следующих главах мы будем



рассматривать сущность, особенности применения и преимущества эффективной коммуникации внутри организации. Переходите к главе 15.

---

**6.** Быстрая связь с клиентами не является приоритетной задачей в сфере обслуживания.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***В каких областях медицины информационные технологии в первую очередь могут помочь улучшить обслуживание клиентов?***

А) В стоматологии – переходите к рубрике 2.

Б) В психотерапии – переходите к рубрике 17.

---

**7.** Плохо! Вы путаете основные функции управления, которые изучали с главы 6 по главу 12! Необходимо повторить эти главы. А пока прочтите рубрику 10 еще раз, обратите внимание на второе предложение, в котором содержится определение коммуникации, и выберите на этот раз верный ответ.

---

**8.** Идем дальше!

Компании должны ответить на три важных вопроса для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество с помощью информационных технологий (рис. 14.1).

1. Во-первых, действительно ли информационные технологии создают поток создания ценности для фирмы за счет снижения затрат или обеспечения лучшего продукта или услуги? Если ИТ не добавляют ценности, дальнейшее инвестирование в них поставит фирму в невыгодное положение по сравнению с компаниями, которые предпочитают информационные технологии, которые увеличивают поток ценности.

2. Во-вторых, эти ИТ одинаковы или отличаются от технологий конкурирующих фирм? Если все фирмы имеют доступ к той же информации и имеют те же технологии, и могут использовать их таким же образом, то ни одна фирма не имеет преимущества перед другой (конкурентное равновесие).

3. В-третьих, сложно ли будет для другой компании, создать или купить информационные технологии, используемые нашей фирмой? Если так, то фирма создала устойчивое конкурентное преимущество перед конкурентами с помощью информационной технологии. Если нет, то конкурентное преимущество только временное, и конкуренты смогут найти, в конечном итоге, возможность дублировать те преимущества, которые наша компания получила от использования информационных технологий.

**Вопрос: Если технологии фирмы сложно продублировать, то это ...**

А) Конкурентное преимущество – переходите к рубрике **3**.

Б) Невыгодная позиция – переходите к рубрике **11**.

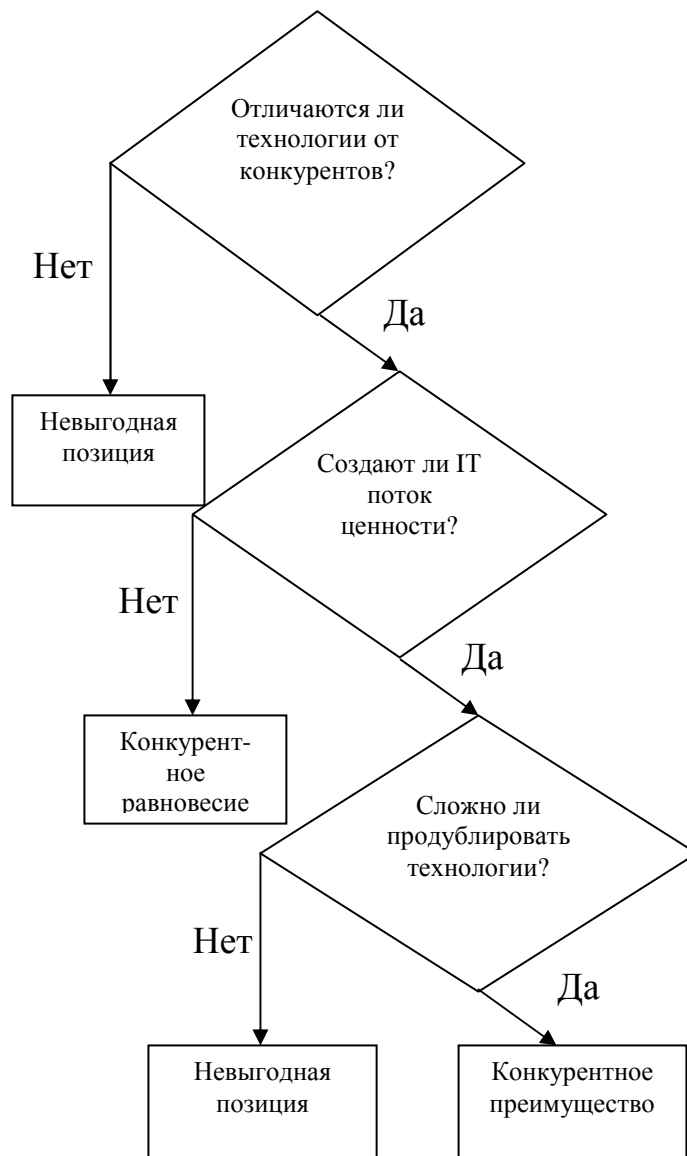


Рис. 14.1. Использование информационных технологий для поддержания конкурентного преимущества

**9.** Это правильный ответ! Так, например, ИКЕА производит 208 миллионов копий своего каталога в шестидесяти двух различных версиях в сорока трех странах. Фирма нанимает 285 фотографов, дизайнеров, и плотников, работающих в фотостудии ИКЕА на 94 000 кв. футов в течение

десяти месяцев. Аннели Шегрен, главный фотограф ИКЕА, говорит: «Кухня должна быть построена в течение недели, а затем разобрана и снесена на следующей неделе, чтобы освободить место для фотосессии спальни... все должно работать как часы». Именно поэтому ИКЕА делает около 25% фотографий в каталоге с использованием 3D-графики и программного обеспечения. Это позволяет снизить издержки и повысить производительность. По словам Шегрен, преимущество в том, что не нужно выбрасывать настоящие детали кухни после фотосессии: «Цвета и узоры могут быть изменены щелчком мыши, а не ударом молотка, а еще мы можем использовать то же самое декоративное растение в интерьере и кухни, и спальни. Цветы в 3D никогда не увядают» (Hansard, 2012).

Можно перейти к рубрике **8**.

---

#### **10. Двигаемся дальше!**

По мнению исследователей, каждый руководитель 50-90% своего времени тратит на коммуникации (Schnake, Dumler, Cochran&Barnett, 1990). *Коммуникация* – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми как индивидуально, так и в составе рабочих групп, подразделений и организаций. Коммуникационный процесс – первый из двух *связующих организационных процессов* – пронизывает и поддерживает все *управленческие функции*. Способность эффективно общаться, получать и обмениваться информацией является необходимым условием для успешного планирования, организации, мотивации и контроля. В большинстве ситуаций недопонимание может совсем прервать рабочий процесс, вызывать его задержку и стать причиной межличностных конфликтов. А в некоторых рабочих ситуациях, например, в условиях операционной или в кабине самолета, успешная или неуспешная коммуникация может быть вопросом жизни и смерти. Насколько распространена проблема непонимания на рабочем месте? Вы удивитесь, узнав, насколько сильна связь между непониманием и результатами. Исследования НАСА показали, что дефицит межличностного общения был причинным фактором примерно в 70-80% авиационных происшествий в течение 20 лет (Baron, 2004).

**Вопрос: Коммуникация – это...**

А) Это обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми – переходите к рубрике **16**.

Б) Это одна из основных функций управления – переходите к рубрике **7**.

---

**11.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Прочтите ее еще раз, обратите внимание на рисунок 14.1 и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**12.** Вы немного утрируете. Конечно, можно автоматизировать многие функции, выполняемые людьми, но в сфере производства уровень автоматизации и так достаточно высок, поэтому здесь речь идет скорее о совершенствовании технологий, а управлять бизнес-процессами по-прежнему будут люди.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Какое утверждение верное?**

- А) Вытеснять человеческий труд машины, в первую очередь, будут в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса – переходите к рубрике **15**.
  - Б) Раньше всего такое замещение произойдет в сфере образования – переходите к рубрике **18**.
- 

**13.** Неправильно! Вы были невнимательны при изучении рубрики **16**. Вернитесь к ней, изучите ее заново, и постарайтесь дать верный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**14.** Можно и так сказать, но все же лучше применять терминологию научного стиля. Общительность и коммуникативные навыки – не совсем синонимы. Конечно, без первого нет второго, но общительность – врожденное качество, а коммуникативные навыки можно развить. Можно перейти к материалам следующей главы **15**.

---

**15.** Это правильный ответ! Вытеснять человеческий труд машины, в первую очередь, будут на участках, где процессы предсказуемы. Можно переходить к рубрике **8**.

---

**16.** Верно, коммуникация – это обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Идем дальше! Плохая связь дорого обходится руководителям и организациям. Так, исследования показали, что 14% каждой рабочей недели тратится на плохие коммуникации (Armour, 1998). В противоположность этому, эффективная коммуникация является ценностью, как для организаций, так и для работников. Эффективные навыки общения, например, становятся ценным

активом для людей, ищущих работу. Исследование, проведенное в 85 бизнес-школах, выявило, что 89% рекрутеров и представителей компаний считают коммуникационные навыки важнейшими среди прочих деловых качеств персонала (Alsop, 2006). Хорошо налаженная система коммуникаций также способствует удержанию и лояльности ключевых сотрудников. Уровень информированности персонала о делах организации зачастую бывает прямо пропорционален их удовлетворенности трудом и работодателями (Williams, 2014). Эффективная коммуникация, несомненно, может увеличивать и рыночную стоимость компании. «Когда Вы способствуете налаживанию коммуникации внутри компании, Вы будете иметь больше довольных сотрудников, которые будут лучше подготовлены к эффективному общению со своими клиентами», – говорит Сьюзан Мейзингер, генеральный директор Society for Human Resource Management. Результаты проведенного ею исследования показывают, что для организаций, наладивших и усовершенствовавших систему коммуникаций, рыночная стоимость увеличивается на 7,1% (Meisinger, 2008).

***Вопрос: Какое деловое качество является наиболее важным с точки зрения работодателей и рекрутеров?***

- А) Коммуникационные навыки – переходите к рубрике **5**.
- Б) Общительность – переходите к рубрике **14**.
- В) Замкнутость – переходите к рубрике **13**.

---

**17.** Это не так! В медицине тоже можно автоматизировать многие функции, выполняемые людьми, но в случае психотерапии необходим индивидуальный подход к пациенту и обязательное человеческое общение. Изучите еще раз рубрику **3**, после чего дайте верные ответы на вопрос в ней, а затем – в рубрике **6**. После этого можно переходить к следующему информационному блоку – к рубрике **10**.

---

**18.** Плохо! Вы были невнимательны при изучении рубрики **1**! Вернитесь к ней, изучите ее заново и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос. Затем правильно ответьте на вопрос рубрики **12**, и только после этого – можно двигаться дальше, к рубрике **8**.

## ГЛАВА 15. ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНФОРМАЦИИ

1. В процессе коммуникации происходит передача различных видов информации. Рассмотрим основные *характеристики информации*, передаваемой в коммуникативном процессе.

1. *Своевременность информации* – отражает степень соответствия состояния объекта управления или внешней среды тому положению, которое отражено в поступившей информации. Значение этого показателя зависит, во-первых, от времени прохождения информации по информационным каналам и, во-вторых, от динамичности объекта, состояние которого этой информацией регистрируется. Чем дольше находится информация в информационных каналах, прежде чем попасть к ее потребителю (руководителю), тем больше она теряет признак своевременности.

2. *Достоверность информации* (отношение объема реальных сведений к общему объему информации) имеет три уровня:

- абсолютный (100%);
- доверительный (больше 80%);
- негативный (меньше 80%).

Обычно, чем меньше людей принимает участие в сборе, передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность. Важен также фактор времени: абсолютно достоверная информация, пришедшая слишком поздно, может стать ложной.

3. *Объем информации* рассматривается в двух аспектах:

- как объем символической информации (количество букв, знаков, символов), выражаемый в символах или байтах;
- как объем воспринимаемой информации, который характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня:

- информационная избыточность, которая повышает качество решения, но увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации;
- недостаток информации (информационный голод), который затрудняет выработку правильного решения и увеличивает степень риска;

- сублимированный уровень, который представляет собой минимальный достаточный объем информации для конкретного человека, при котором он может принять обоснованное управленческое решение.

**Вопрос:** *Как связано количество людей, принимающих участие в сборе, хранении и передаче информации и показатель ее достоверности?*

- А) Они прямо пропорциональны – переходите к рубрике **6**.
- Б) Они обратно пропорциональны – переходите к рубрике **3**.
- В) Никак не связаны – переходите к рубрике **2**.

---

**2.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**. Вернитесь к ней, прочтите ее еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Правильно! Чем меньше звеньев принимает участие в передаче информации, тем выше ее достоверность. Можно двигаться дальше – к рубрике **5**.

---

**4.** Это неверный ответ! Чем дольше находится информация в информационных каналах, тем больше она теряет признак своевременности. Информация – это не вино, которое чем старше, тем лучше. Прочтите заново рубрику **1**, ответьте правильно на поставленный в ней вопрос, затем – на вопрос рубрики **6**, и только после этого можно двигаться дальше.

---

**5.** Переходим к изучению остальных характеристик информации.

**4. Насыщенность информации** (отношение объемов полезной и фоновой информации) может быть:

- высокой (80-100%);
- нормативной (50-80%);
- низкой (меньше 50%).

Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации за счет улучшения настроения и предварительной настройки внимания на заданную тему. Если фоновой информации совсем нет или ее мало, то полезная информация воспринимается плохо, а при ее обилии можно пропустить полезную информацию или воспринять необходимый объем полезной информации частично.

5. *Ценность информации* отражает возможное снижение уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения и имеет четыре уровня:

- нулевой;
- средний, при котором снижается уровень затрат или повышается прибыль более чем на 10%;
- высокий, при котором сокращается уровень затрат более чем в 2 раза;
- сверхвысокий, подразумевающий сокращение уровня затрат более чем в 10 раз.

Нулевую ценность имеет информация, которая повторяет известные сведения или представляет ненужные для принятия решения характеристики. Сверхвысокую ценность представляет информация, которая связана с инновационными технологиями, маркетинговыми исследованиями.

6. *Открытость информации* (возможность представления ее различным категориям людей) бывает трех видов:

- секретная (государственная тайна);
- конфиденциальная (для служебного пользования);
- публичная (открытая).

7. Обобщающим показателем информации как ресурса является *эффективность* ее использования, которую можно определить как отношение результата, который может быть получен от ее применения, к затратам на ее получение, выделение или проверку.

**Вопрос:** *Какая характеристика информации является ее обобщающим показателем как ресурса?*

А) Ценность – переходите к рубрике **7**.

Б) Эффективность – переходите к рубрике **8**.

---

**6.** Это не так! Большое количество людей, владеющих информацией, может отфильтровать и исказить ее, каждый в свою пользу.

*Подумайте еще раз и продолжите предложение:*

**Чем дальше информация находится в информационных каналах...**

А) Тем лучше – переходите к рубрике **4**.

Б) Тем хуже – переходите к рубрике **9**.

---

**7.** Нет, ценность информации определяется возможностью снижения уровня затрат ресурсов на принятие правильного управленческого решения,



вследствие получения данной информации. Чтобы правильно ответить на вопрос, сформулированный в рубрике **5**, прочтите ее снова и обратите внимание на последнее предложение. После чего дайте правильный ответ.

---

**8.** Совершенно верно! Обобщающим показателем информации как ресурса является эффективность ее использования. Поздравляем! Вы успешно освоили материалы настоящей главы, из которой узнали о таких ключевых характеристиках информации, как ее своевременность, достоверность, объем, насыщенность, ценность, открытость и эффективность. Можно двигаться дальше – к изучению материалов главы **16**, посвященной элементам и этапам процесса коммуникации.

---

**9.** Теперь верно. Можно идти дальше – к материалам рубрики **5**.

## ГЛАВА 16. ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

1. Для изучения коммуникативных процессов в организации составляют схему *информационных потоков*. Одну из широко распространенных коммуникационных моделей (рис. 16.1) предложил немецкий ученый *Виктор Трам* (Кашкин, 2007). В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса.

Процесс коммуникации включает следующие *элементы*:

1. *Отправитель* – создатель сообщения, тот, кто генерирует информацию. Решая, какая значимая информация (идея) может стать предметом передачи, как ее закодировать, по какому каналу направить информацию, отправитель тем самым начинает процесс коммуникационного обмена.

2. *Сообщение* – подготовленная к передаче получателю информация, закодированная с помощью символов – слов, знаков, тона сообщения, рисунков, жестов, подтекста и т.д. В процессе кодирования (преобразования смысла идеи в символы) могут возникать проблемы, действие которых снижает эффективность процесса коммуникации. Например, отправитель составляет сообщение из символов, которые получатель не понимает, не встречал в своем прошлом опыте или неоднозначно трактует в контексте данного сообщения (то есть, отправитель не настроен на язык, культуру получателя и это ведет к искажениям в понимании).

3. *Канал передачи информации* – средство передачи информации, путь физической передачи сообщения. Различают следующие каналы передачи информации: речевой канал; передачу письменных материалов; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.). В практической деятельности руководитель организации применяет, как правило, не один, а два или несколько каналов передачи информации для подчиненных, что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться проблемы. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает двойное толкование одного сообщения, а при

сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

Кроме того, каналы в организации могут подразделяться на официальные, передающиеся по формальным каналам организации от руководителей к подчиненным (приказы, распоряжения, служебные записки, официальные электронные уведомления); неформальные – сообщения, передаваемые между сотрудниками из уст в уста, в неофициальной электронной переписке, в виде слухов.

4. *Получатель* – лицо (группа, организация), которому передана информация и которое интерпретирует (декодирует) ее. Интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Неправильная интерпретация часто обусловлена несхожестью языка, восприятия культуры, различия в интересах отправителя и получателя.

5. *Результат* (эффект) коммуникационного воздействия – изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; изменении установок (относительно объекта или действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. *Обратная связь* – оперативная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; это информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания сообщения, и о согласии с ним. Обратная связь позволяет отправителю не только узнать результат коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта. Если результат передачи сообщения достигнут (оно понято в подразделении организации и стало руководством к действию), то это – положительная обратная связь; в противном случае, это – отрицательная обратная связь.

7. *Шум* – то, что искажает смысл сообщения, элемент процесса, присутствующий практически на каждом этапе передачи информации. В понятие шума, кроме различных помех, входит информация, не представляющая ценности для получателя. Источниками шумов, затрудняющих точное понимание смысла сообщения, являются различия в восприятии информации, различное видение целей и задач организации, особенности культуры и языка. Высокий уровень шума приводит к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена.

**Вопрос: Что такое информационный шум?**

- А) Это отрицательная обратная связь – переходите к рубрике **6**.
- Б) Это любые помехи в коммуникационном процессе – переходите к рубрике **8**.

---

**2.** Опять неверно! Прочтите последнее предложение в рубрике **8** (перед схемой коммуникационного процесса) и дайте правильный ответ к вопросу из рубрики **4**.

---

**3.** Верно. Поздравляем! Вы успешно изучили главу **16**, посвященную рассмотрению основных элементов и этапов коммуникационного процесса. Вы узнали, что коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения), так и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то, и другое может свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах. Данная модель, однако, не включает возможность сетевых коммуникационных связей, рассматриваемых далее, в главе **17**.

---

**4.** Это – неверный ответ. Нет смысла выбирать канал передачи и кодировать еще несформулированную информацию.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**На каком из этапов коммуникационного процесса может возникнуть информационный шум?**

- А) На любом этапе – переходите к рубрике **3**.
- Б) На этапе передачи информации – переходите к рубрике **2**.

---

**5.** Это неправильный ответ. Перечисленные элементы являются составляющими слухового канала человека, что является предметной областью науки анатомии, но не менеджмента! Пройдите рубрику **1** еще раз и дайте ответ на поставленный в ней вопрос. Затем ответьте на вопрос рубрики **6**.

---

**6.** Отрицательная обратная связь может быть лишь следствием информационного шума, а, что касается определения понятия «шум», то Вы выбрали неправильный вариант ответа.

*Подумайте еще раз и продолжите предложение:*

**Различают следующие каналы передачи информации ...**

- А) Речевой канал, передачу письменных материалов, электронные средства связи – переходите к рубрике **8**.
- Б) Слуховой проход, Евстафиева труба, наружное ухо – переходите к рубрике **5**.

---

**7. Очень плохо! Вы ничего не вынесли из изучения настоящей главы! Вы до сих пор путаете элементы и этапы коммуникационного процесса. Вернитесь к началу, к материалам рубрики **1** и пройдите главу **16** заново.**

---

**8. Можно двигаться дальше!**

В рамках такого подхода процесс коммуникации можно рассматривать как ряд *этапов*, последовательно осуществляемых участниками этого процесса:

1. Формулирование информации.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Прием и декодирование информации.
5. Формулирование ответной информации получателем.
6. Выбор канала и кодирование сообщения получателем.
7. Передача информации отправителю.
8. Прием информации и декодирование ее получателем (бывшим отправителем).

Информационный шум может возникнуть и исказить коммуникационный процесс на любом из указанных этапов.

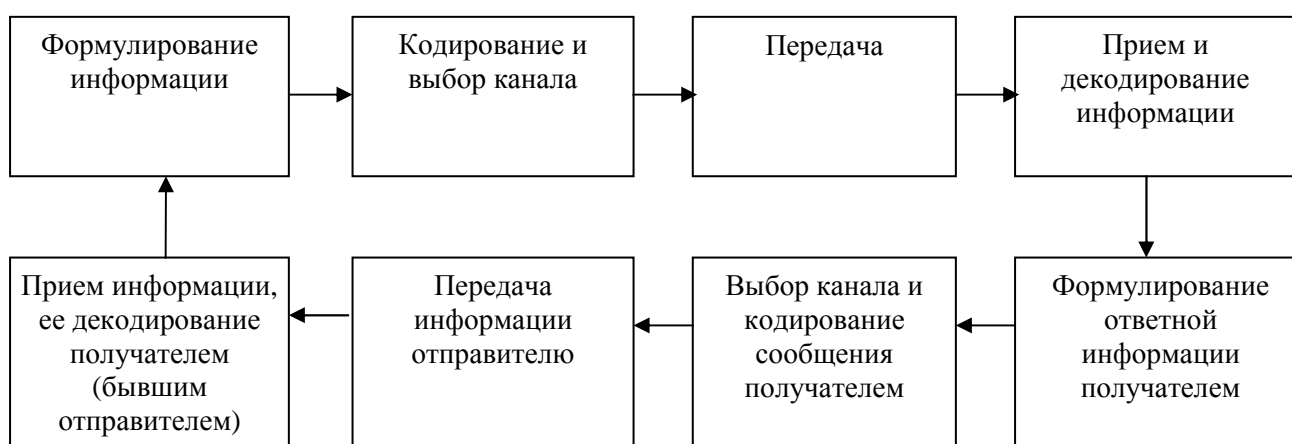


Рис. 16.1. Схема коммуникационного процесса по Траму (Мескон, 2000)

***Вопрос: Выберите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса согласно модели Трама.***

- А) Формулирование информации, кодирование и выбор канала, передача, прием и декодирование информации – переходите к рубрике **3**.
- Б) Кодирование и выбор канала, формулирование информации, ее передача, прием и декодирование – переходите к рубрике **4**.
- В) Отправитель, сообщение, канал связи, получатель, результат, обратная связь и шум – переходите к рубрике **7**.

## ГЛАВА 17. СЕТЕВОЙ АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИЙ

1. В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие *коммуникационных сетей*. При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) – от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации). Зарождение этого научного подхода, получившего название сетевого анализа коммуникаций, связывают с исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившихся А. Бавеласом, Г. Левиттом, М. Шоу (Кашкин, 2007).

**Вопрос:** В чем коренное отличие коммуникационной сети от коммуникационной модели Трама?

- А) В модели Трама отсутствует обратная связь – переходите к рубрике **10**.
- Б) В коммуникационных сетях предусмотрено общение нескольких индивидов, а в модели Трама это только два коммуниканта – переходите к рубрике **8**.

---

2. Плохо! Вы невнимательно читали рубрику **3**! Сеть типа «штурвал» не работает в крупных организациях, поскольку с ростом организации лидер перестает справляться с растущим объемом информации, и у него происходит информационная перегрузка. Пройдите заново рубрику **3**, ответьте правильно на сформулированный в ней вопрос, затем – на вопрос рубрики **7**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

3. Правильно! Переходим к изучению особенностей различных конфигураций коммуникационных сетей.

«Круг»– информация циркулирует по кругу, постоянно обновляясь, и оказывает равноправное влияние на процесс коммуникации, а роль лидера заключается в регулировании циркулирующих потоков информации и соблюдении направления ее движения строго по кругу. Такая сеть часто встречается при выполнении групповых задач, требующих нестандартного творческого подхода, при совместно-творческом типе деятельности.

«Штурвал» – сеть сильно централизована, в центре находится лидер, к которому сходятся все коммуникационные потоки. Сеть «штурвал» эффективна при жесткой централизации власти лидера, использующего авторитарный стиль руководства, когда каждый участник получает четкое задание и предоставляет информацию о его выполнении только лидеру, не получая никакой дополнительной информации от остальных членов группы. Если сложность заданий или количество участников возрастает, то лидер перестает справляться с растущим объемом информации, происходит информационная перегрузка и снижение качества управленческих решений.

«Цепь» – слабо централизованная сеть, которая используется преимущественно при совместно-последовательном типе деятельности, в условиях многоэтапных технологий. Здесь лидер фиксирует лишь конечный результат и дает указание на выполнение следующего технологического цикла. Так как лидер фактически не может осуществлять эффективный контроль на всех участках, то такая конфигурация применима только в случае, когда члены группы сами заинтересованы в выполнении порученных заданий и контролируют действия смежных звеньев.

«Игрек», или «цепь со сторожем» – в этой сети есть разветвление, на котором располагается позиция «сторожа», который перерабатывает и интерпретирует информацию для лидера. Это облегчает задачу последнего, так как позволяет ему получать обобщенную информацию сразу из двух половинок цепи без информационной перегрузки. Такая сеть характерна для линейных иерархических структур, когда к руководителю поступает обобщенная информация о деятельности нескольких подразделений от заместителя, помощника или диспетчера. В такой сети высока вероятность искажения информации и аккумуляция значительных ресурсов информационной власти у «сторожей», которые могут обобщать, адаптировать и передавать информацию в выгодном для них свете, что снижает возможности полноценного управления у лидера.

**Вопрос: Где возможно эффективное использование конфигурации типа «цепь»?**

- А) Сети типа «цепь» используются в японской системе организации производства «канбан» – переходите к рубрике **13**.
- Б) Сети типа «цепь» используются при выполнении групповых задач, требующих нестандартного творческого подхода – переходите к рубрике **7**.



**4.** Совершенно верно! Конфигурация «дом» – является модификацией сети «палатка», в которой возникают дополнительные уровни горизонтальных коммуникаций между руководителями средних и низших уровней управления. Поздравляем! Вы успешно прошли данную главу, из которой узнали о сетевом анализе коммуникаций; об особенностях, достоинствах и недостатках радиальных и взаимосвязанных коммуникационных сетей; об их различных конфигурациях, плюсах и минусах и сферах применения разных типов. Можно идти дальше – к материалам главы **18**, посвященной трансактному анализу коммуникаций.

---

**5.** Снова ошиблись! Пройдите заново рубрику **8**, ответьте правильно на сформулированный в ней вопрос, затем – на вопрос рубрики **12**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**6.** Это – неправильный ответ! В сети «тент» вообще не предусмотрены горизонтальные коммуникации. Вернитесь к рубрике **14**, внимательно прочитайте материал и дайте верный ответ на поставленный вопрос.

---

**7.** Нет, при выполнении групповых задач, требующих нестандартного творческого подхода, используется конфигурация типа «круг».

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Конфигурация «штурвал» характерна для...**

А) Небольших организаций – переходите к рубрике **14**.

Б) Крупных транснациональных корпораций – переходите к рубрике **2**.

---

**8.** Верно! Можно двигаться дальше.

В ходе исследований были выявлены два типа личностных коммуникационных сетей – радиальные и взаимосвязанные (табл. **17.1**), присущие любой организации.

*Радиальная сеть* – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами.

*Взаимосвязанная сеть* – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем радиальные, поскольку те, кто контактируют с данным индивидом, обычно общаются и друг с другом. Но большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными.

## Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки
Радиальные	Сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами.	Увеличение степени открытости. Высокая информированность.	Неустойчивость.
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом.	Устойчивость. Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети.	Закрытость. Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации (рис. 17.1). Каждая из коммуникационных сетей в малых группах приспособлена для решения определенных управленческих и производственных задач. Ключевой является функция лидера, которая заключается в обработке, коррекции информации и передаче ее другим членам малой группы для исполнения.

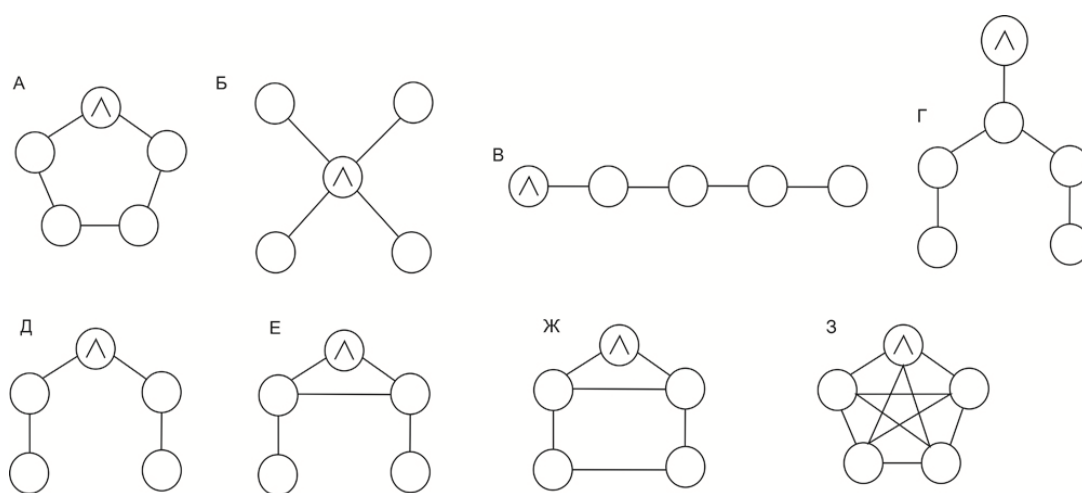


Рис. 17.1. Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:  
*а* – «круг»; *б* – «штурвал»; *в* – «цепь»; *г* – «игрек»; *д* – «тент»;  
*е* – «палатка»; *ж* – «дом»; *з* – «паутина».

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами – это...***

- А) Радиальная сеть – переходите к рубрике **3**.
  - Б) Взаимосвязанная сеть – переходите к рубрике **12**.
- 

**9.** Нет! В такой сети, наряду с вертикальными каналами коммуникации, используются и горизонтальные, но они связывают лишь верхние звенья иерархической структуры.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Для чего руководителям необходимо знание типов коммуникационных сетей?***

- А) Для общего развития – переходите к рубрике **15**.
  - Б) Для определения типа более эффективной коммуникационной сети – переходите к рубрике **11**.
- 

**10.** К сожалению, Вы были невнимательны при изучении предыдущей главы! Вернитесь к **1** рубрике главы **16**, в которой представлены элементы коммуникационного процесса согласно модели Трама, и найдите среди них обратную связь. Далее заново прочтите рубрику **1** настоящей главы и постарайтесь на этот раз дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**11.** Правильно! Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Так, простая взаимозависимость допускает использование централизованных коммуникационных сетей, а сложная взаимозависимость – требует командного подхода к их построению. Можно идти дальше – к материалам главы **18**, посвященной трансактному анализу коммуникаций.

---

**12.** Это – неверный ответ! Взаимосвязанная сеть – это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Могут ли коммуникационные сети быть частично радиальными, а частично – взаимосвязанными?**

А) Могут – переходите к рубрике **3**.

Б) Нет, эти два типа коммуникационных сетей существуют лишь в чистом виде – переходите к рубрике **5**.

---

**13.** Да, действительно, сети типа «цепь» используются в японской системе организации производства «канбан». Здесь каждый исполнитель получает строго определенное количество деталей мелкими партиями. Так, если сборщик должен собрать двадцать узлов, то он получает строго двадцать болтов. Если в этой партии попадет один некачественный болт, то сборщик не сможет собрать один узел. Поскольку санкции осуществляются по конечному результату, то за некачественный болт ответственность должен нести сборщик. Поэтому он стремится сам контролировать деятельность рабочего, изготавливающего болты. Переходите к рубрике **14**.

---

**14.** Идем дальше – нам осталось изучить еще четыре типа коммуникационных сетей.

«Тент» – такая сеть обычно применяется в дивизиональных структурах управления, в крупных корпорациях с продуктовой или региональной специализацией, когда информация проходит по отдельным ветвям структуры с разделением по регионам или по продуктам.

«Палатка» – в такой сети, наряду с вертикальными каналами коммуникации, используются и горизонтальные, связывающие верхние звенья иерархической структуры. На средних и низших уровнях управления горизонтальные связи не предусмотрены, так как менеджеры средних и низших уровней в такой структуре не принимают участия в управлении процессами в организации.

«Дом» – является модификацией сети «палатка», в которой возникают дополнительные уровни горизонтальных коммуникаций между руководителями средних и низших уровней управления.

«Паутина» – коммуникационные связи носят беспорядочный хаотичный характер. Информационные потоки не дозируются и не контролируются лидером. Информация не является ни точной, ни своевременной. Такая сеть больше подходит для дружеского общения, чем для использования ее в деловой организации. Данная конфигурация характерна для недавно созданных

молодых организаций, однако, с ростом и развитием фирмы, формализация коммуникационных каналов становится необходимой.

**Вопрос:** *Горизонтальные коммуникации между руководителями среднего звена характерны для...*

- А) Сети «тент» – переходите к рубрике **6**.
- Б) Сети «палатка» – переходите к рубрике **9**.
- В) Сети «дом» – переходите к рубрике **4**.

---

**15.** Вы ничего не вынесли из изучения материалов рубрики **14!** Пройдите ее заново, ответьте правильно на сформулированный в ней вопрос, затем – на вопрос рубрики **9**. Только после этого можно двигаться дальше.

## ГЛАВА 18. ТРАНСАКЦИОННАЯ МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИЙ

**1.** Хотя каждый человек характеризуется устойчивым типом личности, состояние личности меняется во времени под воздействием внутренних психических процессов и внешних воздействий. Психологическая теория, с помощью которой можно описать переходы между разными состояниями человеческой психики, называется *транзактным анализом*. Теория транзактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х гг. XX века (Берн, 1994). Основные положения этой теории широко используются в психотерапии при лечении различных психических расстройств, а также в работе психологов по коррекции поведения человека.

Понятие «транзактный анализ» означает анализ взаимодействий. Центральной категорией этой теории является «*транзакция*». Транзакция – это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции.

Данный подход основан на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным набором состояний своего «Я». Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание. При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний «Я»: родитель **Р**, взрослый **В**, дитя **Д**.

**Вопрос:** Транзакция – это...

- А) Состояние «Я» индивида – переходите к рубрике **6**.
- Б) Единица взаимодействия коммуниканта, сопровождающаяся определением его позиции – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Отчасти Вы правы, такая позиция допустима при общении руководитель – подчиненный, но только при использовании демократического стиля руководства и при управлении интеллектуальными коллективами, когда можно рассчитывать на то, что подчиненные также будут придерживаться позиции «взрослый» в процессе коммуникации. В российской практике обычно используется авторитарный стиль управления, при котором чаще всего руководитель занимает позицию «родитель». Переходите к рубрике **10**.

---

3. Да, при общении с представителями властных структур люди обычно автоматически занимают позицию «дитя», встраиваясь тем самым в иерархию отношений. Можно переходить к материалам рубрики 10.

---

4. Совершенно верно, в данном случае трансакции параллельны и коммуникационный процесс будет гармоничным. Поздравляем! Вы успешно освоили материалы настоящей главы, из которой узнали: что такое трансактный анализ; какие Я-состояния («родитель», «взрослый», «дитя») может принимать коммуникант; каковы особенности этих коммуникативных позиций; а также узнали, что обмен информацией с позиций трансактного анализа может быть параллельным (успешным) и пересекающимся (неудачным). Можно двигаться дальше, изучать главу 19, посвященную видам коммуникаций в организации.

---

5. Верно! Идем дальше. Какие же состояния может попеременно принимать индивид при общении?

1) Состояние «Я», ориентированное на образы родителей (состояние «родитель»). Такое состояние типично для руководителей, лидеров, экспертов при их взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации. Для коммуниканта в этом состоянии характерны уверенность в правоте своих моральных требований, авторитетный тон, покровительство и защита слабых, в то же время безапелляционность суждений, догматизм, сознание своего превосходства, присвоение права наказывать и так далее.

2) Состояние «Я», направленное на объективную оценку реальности (состояние «взрослый»), прежде всего, на оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам. Для коммуниканта в этом состоянии характерны расчет, контроль за собственными действиями, контроль за действиями двух других «Я»-состояний, трезвые оценки, понимание относительности догм, ориентация на действия, в то же время излишний скептицизм, скованность, ограниченность фантазии, недооценка эмоциональных сторон жизни.

3) Состояние «Я», действующее с момента его фиксации в раннем детстве, когда индивид занимает коммуникационную позицию «дитя». Состояние характеризуется стремлением к игре, развлечению, а также восприятию указаний «взрослого». Для коммуниканта в этом состоянии характерны радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность,

спонтанная активность, доверчивость, и в то же время страхи, капризы, недовольство, робость, неуверенность, беспомощность, несдержанность.

Т а б л и ц а 1 8 . 1

Примеры поведения людей в различных Я-состояниях

Я-состояние	Характерные жесты	Мимика	Типичные высказывания
<b>Родитель</b>	Указующий перст, руки уперты в бока, сидит откинувшись назад.	Снисходительное, а порою презрительное, выражение лица. Взгляд сверху вниз.	Любит изрекать прописные истины. Любимые выражения: «Я этого не понимаю», «Неужели трудно понять?», «Чтобы было выполнено немедленно», «Я в корне с этим не согласен», «Кто же так делает?», «Вы меня не поняли», «Сколько можно повторять?», «Вы обязаны», «Нельзя».
<b>Взрослый</b>	Открытая позиция, разворот тела к собеседнику.	Взгляд направлен на собеседника, открытая улыбка, либо спокойное выражение лица.	Выражения: «Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы и отказали», «Давайте подумаем», «А что, если нам поступить так?», «Как вы планируете выполнить эту работу?»
<b>Дитя</b>	И поза и выражение лица неприкрыто, соответствуют выражаемой на данный момент эмоции (страх, радость, изумление и т.д.).		Восклицания: «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Чудненько!», «Зачем мне это надо!»

**Вопрос:** *Какое Я-состояние наиболее характерно для руководителя при общении с подчиненными?*

- А) Состояние «родитель» – переходите к рубрике 9.
- Б) Состояние «дитя» – переходите к рубрике 8.
- В) Состояние «взрослый» – переходите к рубрике 2.



6. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 1. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

7. Неверно! Только представьте себе, как нелепо будет выглядеть руководитель, сюсюкающий и капризничающий перед подчиненными! Перечитайте еще раз пункт 3 рубрики 5, затем обратите внимание на материалы таблицы 18.1, в которой приведены примеры поведения коммуникантов в различных Я-состояниях.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***В какой из перечисленных ситуаций люди чаще всего занимают позицию «дитя», как наиболее выгодную и уместную?***

А) При встрече с инспектором ГИБДД – переходите к рубрике 3.

Б) При общении с маленькими детьми – переходите к рубрике 11.

---

8. Неверно. Вы невнимательно читали рубрику 10. Откройте ее снова, прочтите еще раз, и постарайтесь дать правильный ответ на заданный вопрос.

---

9. Правильно, состояние «взрослый» свойственно руководителям при общении с подчиненными. Идем дальше, к рубрике 10.

---

**10. Идем дальше!**

Необходимо отметить, что индивиды не всегда занимают адекватную коммуникационную позицию, в результате чего процесс взаимного обмена информацией может быть:

- *Параллельным*, когда посылаемая информация влечет за собой уместную, естественную ожидаемую реакцию, а процесс коммуникации протекает на основе взаимопонимания. Это общение следующих пар: **В – В, Р – Д**.
- *Пересекающимся*, когда стороны обмениваются информацией, но имеют несочетаемые позиции. Соответственно, они неадекватно воспринимают внутреннее Я-состояние партнера, что создает напряженность в отношениях и далее может повлечь за собой разрыв соглашений, непонимание в общении и социально-психологические конфликты. Это контакт таких пар коммуникантов, как: **В – В, Д – Д, В – Р, В – Р**. В первых двух ситуациях конфликт неизбежен, так как ни одна сторона не согласится уступить и принять позицию другой

стороны. В последних двух вариантах, когда в коммуникации участвует позиция **В**, конфликта может и не быть, если коммуникант, занявший эту позицию, сумеет склонить оппонента к разумному компромиссу.

Так, например, на переговорах одна сторона заявляет другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате мы понесли ощутимые потери». Другая сторона: «Нет, это Вы виноваты, задержав предоплату». Обе стороны заняли позиции родителя и выдвигают обвинения. Имеется расхождение, что свидетельствует о наличии конфликтной ситуации. Возможна и другая ситуация. Например, студент обращается к экзаменатору: «Почему Вы поставили мне семь баллов, а не восемь или девять?». Экзаменатор: «Давайте разберемся». И, используя аргументы, обосновывает выставленную оценку.

Трансакции параллельны, оба коммуниканта заняли позиции взрослых людей, соответственно, конфликтной ситуации удастся избежать.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Если общение проходит между собеседниками, один из которых занял позицию «дитя», а другой – «родитель», то это будет ...***

А) Параллельный обмен информацией – переходите к рубрике **4**.

Б) Пересекающийся обмен информацией – переходите к рубрике **8**.

---

**11.** То, что взрослые зачастую сюсюкают с маленькими детьми и имитируют при общении детский лепет, не значит, что они занимают с ними равную коммуникативную позицию. В данной ситуации характерно Я-состояние «родитель». Пройдите еще раз рубрику **5** и дайте правильные ответы на вопрос к ней, и на вопрос к рубрике **7**. Только после этого можно двигаться дальше.

## ГЛАВА 19. ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

**1.** В настоящей главе мы поговорим о *видах коммуникаций* в организации. Две большие группы, которые можно выделить, это – *внутриорганизационные коммуникации* и *коммуникации организации с внешней средой*. Последние ориентированы на различные целевые аудитории (потребителей, поставщиков, конкурентов, органы власти и т.д.) и решают проблемы создания имиджа, обеспечения связи с потребителями. Внешние профессиональные коммуникации особенно важны для организации, поскольку служат основанием для ее позиционирования на рынке и становятся источником ее конкурентоспособности. С этой целью в отраслях функционируют многочисленные профессиональные объединения, ассоциации и сети. В рамках своих мероприятий, они организуют обмен информацией о тенденциях на своих рынках, о появляющихся инновационных продуктах и услугах, а также налаживают возможное разделение секторов своей отрасли между игроками. В состав отраслевых сетей включаются: сбытовые компании, подразделения разработчиков, научные, образовательные и иные организации, связанные производственной цепочкой и, как правило, территориально расположенные недалеко друг от друга. В результате внешние коммуникации становятся основой для формирования соответствующих отраслевых кластеров.

**Вопрос:** *На какую аудиторию ориентированы внешние коммуникации?*

- А) На потребителей, поставщиков, конкурентов, органы власти и т.д. – переходите к рубрике **8**.
- Б) На персонал организации – переходите к рубрике **4**.

---

**2.** Вы просто устали, если не можете правильно ответить на такой простой вопрос! Сделайте небольшой перерыв, затем внимательно перечитайте рубрику **15** и найдите правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Верно, общение между менеджерами и их подчиненными относится к вертикальным коммуникациям. Поговорим теперь о такой важной разновидности *внутриорганизационных коммуникаций*, как *внутрикорпоративное обучение*.

*Обучение* – служит важнейшим инструментом передачи информации в компании. При этом передаются как профессиональные компетенции, ноу-хау, так и элементы корпоративной культуры и традиции, имеющиеся в

организации. Предприятия создают собственные учебные комбинаты, или прибегают к найму тренеров, в зависимости от целей обучения. При обучении информация распространяется как по вертикальным, так и горизонтальным уровням в организации. Если речь идет о подготовке к производственному процессу вновь принятых молодых работников, то обычно реализуют внутрикорпоративные программы или используют такие формы как практическое обучение (learning by doing), наставничество. Если же с помощью обучения решают проблему развития (новое оборудование, программы учета, управленческие технологии), то приглашают внешних преподавателей и коучей – показывающих и подсказывающих, как правильно использовать ту или иную технологию. Часто обучение используют как гарант устойчивости и развития предприятия. Начинать при этом следует с диагностики ситуации и определения проблемы, тормозящей развитие компании. Далее, оценивая менеджмент и рядовых работников, следует выяснить, нехватка каких именно компетенций персонала служит источником существующей проблемы. Следующая задача состоит в том, чтобы подобрать необходимый тренинг, который может быть использован для получения искомой компетенции. После прохождения тренинга важно закрепить достигнутые знания, умения и навыки через внутренние коммуникации и внешний контроль повторения образцов правильного поведения (последовательности действий) в той проблеме, для которой решение искалось через соответствующий тренинг (Гапонова, Коршунов 2015).

***Вопрос: По каким каналам, горизонтальным или вертикальным, передается информация при обучении персонала в организации?***

- А) По горизонтальным – переходите к рубрике **6**.
- Б) По вертикальным – переходите к рубрике **9**.
- В) По всем каналам – переходите к рубрике **10**.

---

**4.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**5.** Нет! Неверно! Вы путаете понятия проксемики и мимики. Проксемика – это способ использования пространства.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Интимная зона – это...***

- А) Расстояние в 15-45 см между говорящими – переходите к рубрике **19**.
- Б) Расстояние в 45-120 см – переходите к рубрике **21**.

6. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 3. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

7. Правильно! Проксемика – это способ использования пространства. Поздравляем! Вы с успехом завершили изучение данной главы, из которой узнали о всевозможных разновидностях внутренних и внешних коммуникаций в организации; о внутрикорпоративном обучении как способе трансфера знаний в организации; об особенностях формальных и неформальных, вербальных и невербальных коммуникаций; о способах использования и истолкования невербальных сигналов. Теперь можно открыть главу 20, из которой Вы узнаете о том, что такое межличностные коммуникационные барьеры и о способах их преодоления.

---

8. Все правильно. Можно идти дальше.

Рассмотрим теперь основные виды *внутренних коммуникаций*:

1) *Коммуникации между уровнями*. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных коммуникаций. Они могут быть нисходящими – когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы восходящие. Качество восходящих коммуникаций сильно влияет на производительность компании.

Восходящие коммуникации выполняют также функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях (Мескон, 2000). Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. В последнее время менеджеры используют новую форму восходящих коммуникаций – рабочие группы, регулярно собирающиеся раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) *Коммуникации между отделами (подразделениями)*. Кроме вертикальных, организациям нужны горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей.

Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп. Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

3) *Коммуникации между менеджером и подчиненными.* Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети) (Мескон, 2000). Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д.

4) *Коммуникации между менеджером и рабочей группой.* Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях. Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Общение между менеджером и подчиненным происходит в рамках ...***

А) Горизонтальных коммуникаций – переходите к рубрике **14**.

Б) Вертикальных коммуникаций – переходите к рубрике **3**.

---

**9.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **3**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** Верно, при обучении информация распространяется как по вертикальным, так и горизонтальным уровням в организации. Идем дальше!

Также в организации выделяют *формальные и неформальные коммуникации*. Формальные коммуникации строго регламентируются организационными нормами, правилами, основными ценностями и направлены на достижение организационных целей. Неформальные возникают для удовлетворения социальных потребностей членов организации. Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, чаще оказывается точной, а не искаженной. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения кадров; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; предстоящие перемещения и повышения; кто кому назначает свидания после работы.

**Вопрос: В чем отличие формальных и неформальных коммуникаций?**

- А) Формальные коммуникации осуществляются строго в рабочее время, а неформальные – по окончании рабочего дня – переходите к рубрике **17**.
- Б) Формальные коммуникации осуществляются по официальным каналам и содержат сугубо деловую информацию, а неформальное общение может осуществляться и по неофициальным каналам и содержать как деловую информацию, так и сведения личного характера – переходите к рубрике **13**.

---

**11.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **13**! Вернитесь к ней, изучите ее материалы заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос. Затем откройте рубрику **20** и ответьте верно на вопрос, сформулированный в ней. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**12.** Нет! Неверно! Вы путаете понятия проксемики и жестов. Проксемика – это способ использования пространства.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Социальная зона – это...**

- А) Расстояние в 15-45 см между говорящими – переходите к рубрике **21**.
- Б) Расстояние в 130-350 см – переходите к рубрике **19**.

**13.** Все верно! Формальные коммуникации регламентируются организационными нормами, направлены на достижение организационных целей и передаются по официальным каналам связи. Неформальные возникают для удовлетворения социальных потребностей членов организации, могут содержать и постороннюю информацию и передаются по любым каналам. Переходим к изучению вербальных и невербальных коммуникаций.

*Вербальные и невербальные коммуникации.* Вербальные коммуникации – это информация, передаваемая при помощи слов. К вербальным средствам коммуникации относятся: письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь являются основой для формирования текста, а слушание и чтение – восприятия заложенной в нем информации.

Одним из основных средств передачи информации является *речь*. В речи реализуется и через нее посредством высказываний выполняет свою коммуникативную функцию язык. Ученые-генетики предполагают, что именно мутация, приведшая к появлению у человекообразной обезьяны связанной речи и, соответственно, способности к передаче значимых объемов информации стала основанием появления *homo sapiens* – человека разумного. К основным *функциям языка* в процессе коммуникации относятся: коммуникативная (функция обмена информацией); конструктивная (формулирование мыслей); аппеллятивная (воздействие на адресата); эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию); фатическая (обмен ритуальными этикетными формулами); метаязыковая (функция объяснения). Функцию, которую выполняет язык в процессе коммуникации, определяет тип высказывания и отбор слов. В зависимости от целей, которые преследуют участники коммуникации, выделяют следующие типы высказываний: сообщение, мнение, суждение, рекомендация, совет, критическое замечание, комплимент, предложение, вывод, резюме, вопрос, ответ.

*Невербальная коммуникация* – передача информации посредством невербальных средств общения (жестов, мимики, телодвижений, интонаций, визуального облика говорящего и т.д.). Визуальный облик задается временем и господствующими в этот период тенденциями. Чтобы человека не воспринимали отрицательно, он обязательно должен выдавать определенную информацию невербальным способом. По невербальному поведению партнера мы можем определить его установку на общение. Различают следующие установки: доминирование – равенство – подчинение; заинтересованность – незаинтересованность; официальность – доверительность; закрытость – открытость.



*Подумайте и продолжите предложение:*

**Невербальная коммуникация – это информация, передаваемая...**

А) При помощи слов – переходите к рубрике **20**.

Б) Без помощи слов – переходите к рубрике **18**.

---

**14.** Нет, общение между менеджерами и их подчиненными относится к вертикальным коммуникациям.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Общение между менеджером и рабочей группой происходит в рамках ...**

А) Горизонтальных коммуникаций – переходите к рубрике **16**.

Б) Вертикальных коммуникаций – переходите к рубрике **3**.

---

**15.** Да, теперь Вы правы! По невербальным сигналам легко распознать следующие установки на общение: доминирование – равенство – подчинение; заинтересованность – незаинтересованность; официальность – доверительность; закрытость – открытость.

*Дополнительный вопрос:*

**Если при рукопожатии вам подают руку жестом сверху вниз, то это...**

А) Доминирование – переходите к рубрике **18**.

Б) Заинтересованность – переходите к рубрике **2**.

---

**16.** Нет, опять неверный ответ! Изучите рубрику **8** еще раз и дайте правильный ответ на вопрос, в ней сформулированный, а затем ответьте на вопрос рубрики **14**. Только после этого можно идти дальше.

---

**17.** Нет, Вы не были внимательны при изучении рубрики **10**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите ее и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**18.** Да, все верно. Рассмотрим теперь основные *виды* невербальных коммуникаций.

Невербальная коммуникация включает *пять составляющих*: жесты, мимика, положение тела, проксемика, тактильная коммуникация (Кашкин, 2007).

*1. Жесты* – это способ знакового использования рук. Можно, например, махать рукой из другого конца комнаты, привлекая внимание; показывать рост и другие размеры рукой от пола или двумя руками – размер пойманной рыбы.

Можно указывать пальцем на предмет, хотя это и не считается приличным в обычном контексте. Но если это делается в контексте профессионального дискурса, то это вполне приемлемо и даже необходимо: футбольные арбитры указывают на центр поля или в сторону ворот.

Можно использовать знания об особенностях невербальных сигналов в деловом и дружеском общении. Руки, сплетенные на груди собеседника, означают его закрытость к переговорам. В этом случае, лучше избежать навязывания своего предложения. Поищите пути заставить собеседника принять Вашу идею как свою. Хорошо известный прием – «отзеркаливание» жестов (повторение позы и жестов за собеседником) – способствует созданию особой ситуации дружеского расположения к Вам.

2. *Мимика* – это способ использования выражения лица. Положение деталей лица выполняет знаковые функции: поднятые брови в удивлении, гневе, страхе или приветствии. Чтением лица – физиогномикой – занимался еще Аристотель. Считается, что можно распознать мысли человека по лицу. Если человек улыбается (или даже смеется) без изгиба бровей – то его поведение неискренне. А вот если в момент изложения важной информации трогает себя за кожу вокруг рта или носа, то, возможно, он лжет.

В древнем мире проводили аналогии с животными: густая грива, широкий нос и большая пасть (лев) означают смелость и настойчивость; лицо лисы означает лисью натуру, голова овцы – безобидный и смиренный характер, бычья наружность – неоправданное упорство. В Китае идеальный лоб (учитываются его форма и цвет кожи) свидетельствует о прекрасном состоянии тела и духа. Гармоничная средняя зона – о сбалансированности психики. Правильные формы нижней зоны – об уравновешенности характера.

3. *Положение тела*. Так, расслабленное положение свидетельствует о доверии к собеседнику. Небольшой наклон к собеседнику – заинтересованность в общении. Есть различия в культурах: например, американцы предпочитают стоять боком друг к другу во время обычного разговора, у нас же это считается неуважительным.

4. *Проксемика* – способ использования пространства. Расстояние между собеседниками зависит от возраста, от национальных особенностей, от пола коммуникантов, и от степени знакомства между ними.

Также существуют различные *зоны* невербальной коммуникации:

- Интимная зона (15-45 см) – попадание в эту зону собеседника допускается только для самых близких людей. В каждой культуре свой масштаб такой зоны.

- Личная зона (45-120 см) – общение деловых партнеров.
- Социальная зона (120-350 см) – общение в малой группе (10-15 чел.) – пресс-конференции, круглый стол, семинар и т.д.
- Публичная зона (от 350 см) – общение с большой группой людей, массовой аудиторией. В разных национальных культурах эти зоны различны. Соблюдение зон и границ взаимодействия является элементом делового этикета.

5. *Тактильная коммуникация* – прикосновения, похлопывания и т.п. Использование тактильных элементов коммуникации говорит о взаимных отношениях, статусе, степени дружбы между коммуникантами. Этот способ в большей степени наблюдается у приматов, в человеческом обществе – у женщин и детей: хождение под руку и в обнимку, рука на плече, похлопывание по плечу, по щеке. Элементы тактильной коммуникации можно использовать не только в дружеском, но и в деловом общении. Так, например, остановить разгоряченный спор и охладить собеседника можно взяв его за запястье руки или дотронувшись до плеча (если это допустимо в данной культуре общения). Однако здесь также имеются серьезные межкультурные различия. Например, китайцы и британцы считаются наименее «трогательными» народами, поэтому неумело использованный тактильный коммуникативный акт в отношении представителя этих народов может быть даже воспринят как оскорбление.

***Вопрос: Проксемика – это...***

- А) Способ использования выражения лица переходите к рубрике **5**.
- Б) Способ использования пространства – переходите к рубрике **7**.
- В) Способ знакового использования рук – переходите к рубрике **12**.

**19.** Вы правильно указали расстояние между коммуникантами. Можно переходить к материалам главы **20**, посвященной межличностным коммуникационным барьерам и способам их преодоления.

**20.** Это – неправильный ответ. Невербальная информация передается без помощи слов.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Какие установки на общение можно распознать по невербальным сигналам?***

- А) Доминирование, равенство, подчинение – переходите к рубрике **15**.
- Б) Игнорирование, неравенство, восхищение – переходите к рубрике **11**.

**21.** Вы невнимательно изучали рубрику **18!** Прочтите ее еще раз очень внимательно, затем последовательно ответьте на вопросы к ней и рубрикам **5** и **12**. Только после этого будет можно перейти к материалам главы **20**, посвященной межличностным коммуникационным барьерам и способам их преодоления.

## ГЛАВА 20. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

1. *На личностном уровне* существуют следующие *коммуникационные барьеры*:

1. *Эмоциональная разобщенность*. Эмоциональная связь прерывается, когда отправитель или реципиент расстроен, не важно, темой сообщения, или каким-то ранее произошедшим событием. Эффективная коммуникация требует открытого к диалогу настроения отправителя и получателя, которые готовы слушать друг друга, невзирая на различия во мнениях и на негативный эмоциональный настрой. Одной или обеим сторонам, возможно, придется подавить свои эмоции в интересах дела, так как эмоционально расстроенный отправитель может быть не в состоянии выразить свои идеи ясно и объективно, а расстроенный получатель, в свою очередь, не в состоянии их адекватно воспринять.

2. *Отсутствие доверия*. Отсутствие доверия между коммуникантами, так же, как и их эмоциональная разобщенность, может сорвать переговоры, особенно, если один из участников использует юмор, непонятный собеседнику. Ирония и сарказм в рабочей ситуации зачастую неуместны, а в случае, например, письменного сообщения, просто опасны, так как в 50% случаев интерпретируются неправильно. Также доверие между коммуникантами может быть подорвано в ходе предшествующих коммуникаций, в случае, если одним из них, или обоими ранее, передавалась информация, оказавшаяся недостоверной. Тогда текущее сообщение может также быть отфильтровано как потенциально ложное.

Исследования показывают, что около 70% всех организационных коммуникаций приходится именно на сплетни (Crampton, 1998). Сотрудники склонны доверять информации, полученной от коллег, в большей степени, нежели переданной через официальные каналы, даже когда эта информация является ложной. Сплетни могут быть опасны, когда их распространяют представители организационных контркультур – оппозиции официальной власти. Такая информация может подорвать доверие персонала к организации и к руководству. Опытные менеджеры, зная силу сплетен, могут использовать ее для передачи официальной информации, передавая ее как бы «между нами». Такая информация передается быстрее и воспринимается, как более достоверная.

3. *Семантические барьеры* возникают из-за плохо сформулированных сообщений или из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Различные слова могут означать разные вещи для разных людей. Возраст, образование и культурный фон – все эти факторы, которые могут влиять на то, как человек интерпретирует слова. Чем меньше мы ориентируемся на конкретную аудиторию, тем больше наши шансы на недопонимание. Например, компании часто имеют свои собственные аббревиатуры и словечки (так называемый бизнес-жаргон), которые понятны им, но недоступны для посторонних. Основная цель профессионального жаргона – передача максимума профессиональной информации с помощью минимального количества слов.

Когда связь происходит в кросс-культурном контексте, нужна дополнительная осторожность, поскольку разные слова будут интерпретироваться по-разному в разных культурах. Например, японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Поэтому, семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

4. *Гендерные различия.* Гендерные различия были описаны рядом экспертов. Профессор лингвистики Дебора Таннен (Tannen, 1991) в своем бестселлере «You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation» отмечает: «Мужчины и женщины работают вместе каждый день. Но их различные стили общения могут иногда работать против них. Вообще говоря, женщины любят задавать вопросы перед началом проекта, в то время как мужчины, как правило, принимаются за работу, ни о чем не спрашивая. Поэтому менеджер-мужчина может, например, подумать, что женщина не готова к выполнению данной работы, если не берется за дело сразу». Другой причиной непонимания, может быть частое использование мужчинами спортивных метафор в рабочих обсуждениях («игра в команде», «забить гол», «нокаутировать противника»), в результате чего женщины могут подумать, что мужчины как раз и говорят о спорте, вместо того, чтобы быть занятыми делом. Женщины же, как базу для аналогий обычно используют свой дом и семью («генеральная уборка», «косметический ремонт», «нежданные гости»). Случайно услышавший их разговор мужчина также может быть введен в заблуждение относительно предмета их беседы. Мужчины больше ориентированы на личные достижения, конкуренцию и карьеру, а женщины – на налаживание межличностных отношений. Руководителям необходимо помнить о гендерных

особенностях, осознавать различия гендерной культуры и применять соответствующие стили коммуникации, учиться говорить на языке другого.

**Вопрос: В каких случаях оправдано употребление профессионального жаргона?**

- А) Если вы обращаетесь к специалисту вашей же сферы деятельности – переходите к рубрике **7**.
- Б) Когда необходимо показать клиенту свой профессионализм и компетентность – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Да, верно, представители разных культур имеют разные нормы, касающиеся и невербальной коммуникации. Так, например, если вы ведете деловые переговоры с представителями арабской культуры, тщательно следите за тем, чтобы ни в коем случае не сидеть нога на ногу! Если вы случайно покажете собеседнику подошвы своей обуви, вы, сами того не желая, нанесете ему кровное оскорбление. Можно открыть рубрику **4**.

---

**3.** Совершенно верно, слушание – это навык, который можно развить. Поздравляем! Вы успешно завершили изучение главы **20**, из которой узнали о том, какие коммуникационные барьеры существуют на личностном уровне, и о том, как эти преграды можно преодолеть. Переходите к материалам главы **21**, из которой Вы узнаете о коммуникационных барьерах, возникающих на организационном уровне.

---

**4.** Существует ряд *способов*, которые можно использовать для улучшения межличностных коммуникаций:

- Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
- Учитесь эффективно слушать. Хорошей новостью является то, что слушание – это навык, который можно развить (Brownell, 1990). Карл Роджерс, один из создателей и лидеров гуманистической психологии, сформулировал пять правил эффективного слушания:
  - Слушайте содержание сообщения.
  - Прислушайтесь к чувствам собеседника. Постарайтесь поставить себя на его место так, чтобы понять причины послания.
  - Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно.
  - Учитывайте все сигналы – как вербальные, так и невербальные.
  - Переформулируйте сказанное собеседником и повторите за ним (Роджерс, 1994).

К этому списку можно добавить несколько общих рекомендаций:

- Поймите логику вашего собеседника, постарайтесь разобраться во внутренних мотивах его послания.
- Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Избегайте двусмысленностей, употребляйте точные формулировки.
- Не стесняйтесь задавать вопросы. Не бойтесь признать, что вы не поняли собеседника.
- Следите за языком собственных жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов.
- Установите зрительный контакт с собеседником. Зрительный контакт с собеседником (если он не противоречит его культурным установкам) имеет важное значение.

***Вопрос: Можно ли развить навыки эффективного слушания?***

А) Да, можно – переходите к рубрике **3**.

Б) Нет, это врожденное качество – переходите к рубрике **9**.

---

**5.** Нет, неправильно составленный счет, скорее всего, является следствием невнимательности сотрудника, либо его незнанием прайс-листа, нежели тем, что он не услышал клиента.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Существуют ли невербальные преграды в кросс-культурном контексте?***

А) Да, существуют – переходите к рубрике **2**.

Б) Нет, там можно их не учитывать – переходите к рубрике **12**.

---

**6.** Это не так! На первый взгляд, жаргон кажется хорошей вещью, как быстрый способ эффективной деловой коммуникации. Но жаргон может быть и препятствием к коммуникации, и даже вызвать неприязнь между партнерами в разговоре. Если вы обращаетесь к специалисту вашей же сферы деятельности – жаргон может быть лучшим способом, чтобы отправить сообщение. Например, два айтишника с удовольствием могут общаться, используя профессиональный жаргон, и этот разговор поможет усилить общий уровень познаний собеседников и настроить их на дружеские отношения, но тот же разговор с сотрудником другого отдела, или с руководителем, должен строиться без использования узкопрофессиональных терминов, чтобы не унижать собеседника, подчеркивая, вольно или невольно, его некомпетентность в данной сфере. В иных сферах использование жаргона может даже навредить



благополучию и здоровью клиента! Так, все мы замечали, что молодые медики зачастую щеголяют выражениями типа «подключичка» и «эпидуралка», оставляя смысл данных терминов за гранью понимания испуганных пациентов, что не всегда хорошо сказывается на их самочувствии. Не каждый просвещенный пациент поймет, что за грозными словами «ринит» и «диарея» скрываются банальные насморк и понос, так что, будьте осторожнее с использованием узкопрофессиональных терминов!

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Отсутствие доверия между коммуникантами может быть вызвано...**

А) Гендерными различиями – переходите к рубрике **10**.

Б) Доставленной ранее одним из коммуникантов недостоверной информацией – переходите к рубрике **8**.

---

**7.** Совершенно верно! Ключевым вопросом, который следует задать себе, прежде чем использовать жаргон, будет: «Кто является получателем моего сообщения?» Если вы обращаетесь к специалисту вашей же сферы деятельности – жаргон может быть лучшим способом, чтобы сообщение было понято быстрее. Можно перейти к рубрике **8**.

---

**8.** Идем дальше. Нам осталось изучить еще 4 барьера на пути межличностных коммуникаций.

**5. Невербальные межличностные преграды** (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации). Достаточно, скажем, коммуниканту принять «позу обороны», как у собеседника инстинктивно начинают напрягаться мышцы, и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы «наготове». И, наоборот, стоит только расслабиться, как та же реакция появится и у «ведомого». О невербальных межличностных преградах следует помнить и в кросс-культурном контексте. Как мы уже отмечали выше, представители разных культур имеют разные нормы, касающиеся и невербальной коммуникации.

**6. Фонетические препятствия** создаются особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.).

**7. Плохое слушание.** Исследования показывают, что старания отправителя ясно сформулировать сообщение и умение слушать реципиента имеют одинаково важное значение для эффективной коммуникации (Sypher, Bostrom & Seibert 1989). Менеджеры посвящают приему информации до 70% времени

каждый день. Но простое прослушивание информации не обязательно приводит к пониманию в каждом конкретном случае. Слушание требует практики, мастерства и концентрации. Бывший генеральный директор Chrysler Ли Якокка писал: «Я хотел бы найти институт, в котором людей учат слушать. В конце концов, хороший менеджер должен слушать, по крайней мере, столько, сколько ему говорят» (Ласосса, Novak 1984). По данным Филиппа Хаснакера, профессора Университета Сан-Диего, следствием плохого слушания становится снижение производительности труда, падение уровня продаж, недовольство клиентов, миллиардные убытки и упущенная выгода. Плохое слушание является либо признаком низких моральных качеств служащего, либо показателем его низкой удовлетворенности трудом и, как следствие, признаком недоработки менеджера. Следовательно, менеджер плохо слушает работника, когда тот жалуется на какие-либо неудобства для себя или для клиента (Alessandra, Garner & Hunsaker 1993). Очевидно, если вы хотите сделать успешную карьеру в области управления, вам надлежит научиться быть хорошим слушателем.

*8. Информационные перегрузки.* У каждого человека есть ограничения в том количестве информации, которую он может декодировать и понять за определенный промежуток времени. Можно привести в качестве примера студента, не спящего в ночь перед экзаменом, чтобы выучить все, что он до этого не читал. Результат обычно бывает плачевным. Сообщения теряются, потому что мозг просто не в состоянии обработать такое количество информации.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Как плохое слушание может отразиться на взаимодействии клиента и сотрудника сферы общепита?***

- А) Сотрудник неверно выполняет заказ клиента, клиент отказывается платить, кафе терпит убытки – переходите к рубрике **11**.
- Б) Сотрудник неверно составляет счет, обнаруживается недостача, кафе терпит убытки – переходите к рубрике **5**.

---

**9.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **4**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **1**! Вернитесь к ней, изучите ее материалы заново и дайте правильный ответ на поставленный

вопрос. Затем откройте рубрику **6** и ответьте верно на вопрос, сформулированный в ней. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**11.** Да, Вы правы! Так, Алан Гьюлик, представитель Starbucks, утверждает, что чем лучше слушает работник, тем выше его прибыль, а следовательно, и прибыль компании. Если каждый сотрудник Starbucks ослушается на один десятидолларовый заказ один раз каждый день, то его ошибки будут стоить компании ежегодно миллиард долларов. Чтобы научить своих сотрудников слушать, Starbucks разработал правило, которое помогает им лучше слышать клиента: каждый раз, когда клиент делает заказ, работник должен громко повторить его вслух (Daft, 2014). Можно двигаться дальше – к материалам рубрики **4**.

---

**12.** Опять неверный ответ! Возвращайтесь на два шага назад – сначала к рубрике **8** и вопросу, относящемуся к ней, затем к вопросу рубрики **5**. Только после этого можно двигаться дальше.

## ГЛАВА 21. КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. *На организационном уровне* причины неудовлетворительных коммуникаций кроются в следующем:

1. *Фильтрация* – искажение или сокрытие информации для управления реакцией реципиента. Фильтрацию включает менеджер, который скрывает плохие показатели продаж своего подразделения от начальника, опасаясь его гнева. Даже если сообщение было отправлено, его может удалить и не передать дальше ассистент (секретарь) начальника, «сторож» в конфигурации коммуникационных сетей «цепь со сторожем», о которой мы упоминали выше. Он также может сделать это из совершенно различных соображений. Далее, сообщение может не прочесть, либо удалить сам начальник. Таким образом, фильтрация препятствует получению полной картины существующей ситуации и дальнейшему нарастанию и усугублению негативных тенденций.

Вот некоторые из критериев, которые люди принимают во внимание при принятии решения о передаче, либо о фильтрации сообщения:

- Прошлый опыт. Был ли отправитель вознагражден или наказан за передачу подобных новостей в прошлом.
- Знание восприятия начальника, традиций в организации. Например, в данной организации отсутствие новостей – это хорошие новости.
- Эмоциональное состояние, заинтересованность в теме отправителя.

Например, страх нежелательного решения по данному вопросу может отвлечь человека от передачи сообщения или заставить его модифицировать сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

2. *Избирательное восприятие*. Избирательное, или селективное восприятие, является разновидностью фильтрации, в случае, когда мы воспринимаем только ту информацию, которая поможет удовлетворить насущные, актуальные в данный момент потребности. Этот процесс часто является бессознательным, когда мы не воспринимаем многие внешние сигналы и делаем предположения о текущей ситуации на основе нашего прошлого опыта. Избирательное восприятие может послужить неплохим способом экономии времени, но может и привести к ошибкам, когда мы из-за субъективных причин упускаем важные детали. Ошибки фильтрации и селективного восприятия тесно связаны и являются следствием следующего коммуникационного барьера – информационной перегрузки.

3. *Информационная перегрузка.* Информационная перегрузка может быть определена, когда время, требуемое на обработку поступающей информации, превышает предложение или личную способность такой обработки (Schick, Gordon & Нака 1990). Данное явление возникает из-за невозможности адекватно воспринимать большие объемы информации вследствие особенностей умственной деятельности. После переработки определенного объема информации (для каждого человека индивидуально) наступает умственная усталость, что характеризуется замедленным и затрудненным восприятием и обработкой информации. Это состояние дисбаланса известно как информационная перегрузка. Эксперты отмечают, что информационная перегрузка является симптомом высокотехнологичного времени, когда в мире производится слишком много информации для одного человека; ее гораздо больше, чем он может воспринять. Она исходит от всех источников, включая телевидение, газеты и журналы, а также телефонные звонки, рабочие мейлы, желательные и нежелательные сообщения обычной почты, электронной почты и факсов.

4. *Неудовлетворительная структура организации.* В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

**Вопрос:** *Что может заставить служащего «отфильтровать» информацию и не передать сообщение начальнику?*

- А) Страх наказания за негативные известия – переходите к рубрике 7.
- Б) Страх нежелательного решения по данному вопросу – переходите к рубрике 5.
- В) Желание досадить начальнику – переходите к рубрике 9.

---

2. Все правильно! Основной целью создания и внедрения корпоративных социальных инструментов является укрепление коммуникаций между сотрудниками, возможность поделиться накопленными знаниями, формирование основ корпоративной культуры, а также совместная работа в рамках предприятия. Поздравляем! Вы успешно завершили изучение блока информации, посвященной первому из двух связующих процессов – процессу коммуникации (главы 13-21), и теперь можете переходить к главе 22, которая открывает тему принятия решений и посвящена классификации управленческих решений.

---

### 3. Верно! Можно двигаться дальше.

К настоящему времени крупные компании осознали ценность *корпоративных социальных сетей* для реализации корпоративных целей. Корпоративные социальные инструменты стали использоваться для привлечения пользователей внутри организации, для решения бизнес-задач, передачи знаний экспертов, внутренних коммуникаций, для создания инноваций, принятия решений и улучшения результатов. Логично, что пионерами стали лидеры различных областей IT-индустрии. Например, в компаниях Intel, Cisco и IBM такое взаимодействие в сети давно не новость.

*Корпоративная социальная сеть* – внутренний портал для определенной целевой аудитории компании, построенный по принципу социальной сети и включающий расширенный функционал для общения и взаимодействия между участниками в интересах корпорации (Гапонова, Закаблукровский, Коршунов 2015). Соединение веб-сайта компании и социальной сети, служащей целям корпорации, оказалось весьма востребованным по целому ряду причин. Современные инструменты взаимодействия относительно безопасны, рациональны, работают в режиме реального времени и синхронизируют взаимодействие и коммуникацию команд, что приводит к увеличению их производительности и рентабельности организации в целом. Недавнее исследование, проведенное McKinsey Global Institute, показывает, что с помощью социальных технологий компании могут повысить производительность труда на целых 20-25%. Основной ценностью корпоративных социальных инструментов является укрепление коммуникаций между сотрудниками, возможность поделиться накопленными знаниями, а также совместная работа в рамках предприятия.

Корпоративные социальные сети предоставляют топ-менеджменту компании серьезный инструмент для формирования и каждодневного поддержания единой корпоративной культуры предприятия. Внешний уровень артефактов фиксируется общим дизайном электронного портала, а логотипы и атрибутика компании каждый день присутствуют на электронном столе работника. Подходы к решению каждодневных задач, включающие принятую логику формулирования поручений, исполнения регламентов, необходимость выявления и фиксирование трудностей и проблем в работе – становятся формой дистанционного обучения основам принятой на предприятии производственной системы и контроля ее исполнения. И, если подобный механизм внутреннего взаимодействия найден, то в организации гармонизируется психологический климат, в работе исполнителей повышается уровень взаимовыручки и взаимопомощи, повышается ответственность, снижаются количество и острота

конфликтов, а дальнейшее развитие корпоративных отношений способствует улучшению общих экономических показателей деятельности организации. Корпоративная социальная сеть дает возможность легко общаться напрямую с любыми вышестоящими коллегами. А для руководства это – удобный способ получить обратную связь и взглянуть на мир более реально. Чем больше размер компании, тем меньше каждый сотрудник к ней привязан. Зачастую он не знает, какие цели поставлены компанией, и кто с ним рядом работает. Социальные сети позволяют работникам размещать информацию о себе, о своих интересах (для того, чтобы люди со схожими интересами внутри компании сходились и устанавливали связи) и т.д. Неформальные связи привязывают сотрудников друг к другу (а, значит, и к компании), что способствует созданию единой команды с общей целью. Корпоративные социальные сети, однако, не подменяют собой уже существующие в компаниях системы электронного документооборота, принятия, передачи и контроля исполнения поручений, управленческого и финансового учета. Они выполняют функцию инновационной надстройки, которая нацелена на решение проблем и задач сверх установленных, еще не прописанных в имеющихся корпоративных системах электронного управления.

***Вопрос: Что является целью внедрения корпоративных социальных инструментов?***

- А) Это укрепление коммуникаций между сотрудниками, возможность поделиться накопленными знаниями, инструмент формирования корпоративной культуры и системы обратной связи, а также повышение эффективности решения совместных задач – переходите к рубрике **2**.
- Б) Это система контроля за использованием сотрудниками рабочего времени и информационных ресурсов организации – переходите к рубрике **10**.

---

**4.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Вернитесь к ней, прочтите ее еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**5.** Верно, и эта причина может отвлечь человека от передачи сообщения или заставить его модифицировать сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Можно переходить к рубрике **8**.

---

**6.** Нет, время поступления информации здесь не причем. Еще раз изучите рубрику **1**, ответьте правильно на заданный вопрос, затем – дайте ответ на вопрос к рубрике **9**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**7.** Да, Вы правы, страх наказания за негативную информацию, несомненно, может стать причиной ее фильтрации. В самом деле, в стародавние времена было принято казнить гонцов, которые принесли плохую новость. В настоящее время никуда эта традиция не делась, разве что физическую казнь отменили, а административное наказание, либо недовольство начальника вполне вероятны. Можно переходить к рубрике **8**.

---

**8.** Идем дальше!

Существуют следующие *способы совершенствования* информационного обмена в организации:

1. Функционирование в организации постоянных источников официальной информации (совещания, планерки, заседания, коллегии, семинары, рассылки по электронной почте и др.).
2. Регулирование информационных потоков. Полезно использовать несколько коммуникационных каналов и, в свою очередь, стремиться получить информацию из нескольких источников. Таким образом эффект фильтрации сообщения будет уменьшен.
3. Еще один из способов исправить тенденцию к фильтрации – это вознаграждение сотрудников, которые четко передают информацию вверх, независимо от того, новость хорошая, или плохая.
4. Налаживание обратной связи. Например, путем проведения периодических опросов работников.
5. Разработка системы сбора предложений. Например, ведение специальной папки, почтового ящика обращений.
6. Создание корпоративного сайта, корпоративной социальной сети или периодического издания, содержащего информацию для всех работников.

**Вопрос:** *К официальным информационным каналам в организации относятся...*

- А) Совещания, планерки, дружеские посиделки, сплетни, слухи, частная переписка и др. – переходите к рубрике **4**.
  - Б) Совещания, планерки, заседания, коллегии, семинары, рассылки по электронной почте и др. – переходите к рубрике **3**.
-



**9.** Конечно, сотрудник может не передать сообщение из совершенно различных соображений, но желание досадить вышестоящему начальнику займет в этом списке последнюю позицию, так как результаты такого абсурдного поведения могут быть очень негативными, и вряд ли сотрудник может не понимать этого.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Информационная перегрузка происходит, когда...***

- А) Время, требуемое на обработку поступающей информации, превышает предложение или личную способность такой обработки – переходите к рубрике **8**.
- Б) Информация поступает несвоевременно – переходите к рубрике **6**.

---

**10.** Плохо! Вы невнимательно изучали рубрику **3**. Вернитесь к ней, пройдите ее заново и постарайтесь дать правильный ответ на относящийся к ней вопрос.

## ГЛАВА 22. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**1.** *Управленческое решение* (далее УР) – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий. Принятие решений составляет сущность управленческой деятельности.

Объектом решения всегда являются те или иные *проблемы*, т.е., теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся невозможностью в данных условиях получить желаемый результат.

**Вопрос:** *Управленческое решение – это...*

- А) Обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий – переходите к рубрике **8**.
- Б) Несоответствие между желаемым и фактическим состоянием – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Совершенно верно! С точки зрения предопределенности, решения делятся на запрограммированные и незапрограммированные. Наши поздравления! Вы с успехом окончили изучение данной главы, посвященной различным классификациям управленческих решений и сейчас можете перейти к материалам главы **23**, изучающей основные этапы процесса принятия решений.

---

**3.** Идем дальше! Нам осталось изучить еще 7 классификаций УР.

**7.** *По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:*

- единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;
- консультативные решения – принимаются после совета с подчиненными или экспертами;
- совместные (коллегиальные) – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;
- парламентские – базируются на согласии большинства.

**8.** *По широте охвата:*

- общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);
- специальные – относятся к узким вопросам.

*9. С точки зрения предопределенности:*

- запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;
- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

*10. По сфере реализации* (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)

*11. По содержанию* (технические, экономические и т.п.)

*12. По методологии принятия:*

- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;
- адаптивное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;
- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.

*13. По степени и уровню информационной обеспеченности:*

- детерминированные – принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;
- вероятностные – принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;
- неопределенные – принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

***Вопрос: С точки зрения предопределенности решения делятся на...***

- А) Интуитивные, адаптивные и рациональные – переходите к рубрике **4**.  
Б) Детерминированные, вероятностные, неопределенные – переходите к рубрике **9**.  
В) Запрограммированные и незапрограммированные – переходите к рубрике **2**.

---

**4.** Нет, на интуитивные, адаптивные и рациональные решения подразделяются по методологии принятия. По-видимому, Вы не проявили усердия при изучении рубрики **3**. Вернитесь к ней еще раз, прочтите ее заново и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**5.** Нет, на глобальные и локальные решения подразделяются по масштабам. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**.

Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**6.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно прочтите буквально первое предложение и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**7.** Нет, это классификация по продолжительности периода реализации УР. К сожалению, Вы невнимательно читали рубрику **8**. Вернитесь к ней еще раз, изучите материал заново и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**8.** Да, это правильное определение. Идем дальше!

Можно дать следующие *классификации управленческих решений*:

*1. По степени влияния на будущее организации:*

- стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

*2. По масштабам:*

- глобальные – затрагивают организацию в целом;
- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.

*3. В соответствии с временным горизонтом:*

- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие – ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).

*4. В зависимости от продолжительности периода реализации:*

- долгосрочные решения – свыше 5 лет – имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения – от 1 до 5 лет – отражаются в целевых программах;
- краткосрочные решения – до 1 года – отражаются в оперативных распоряжениях.

*5. По направленности воздействия* решения могут быть внешние и внутренние.

*6. По степени обязательности исполнения:*

- директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;
- рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к. те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

***Вопрос: По степени влияния на будущее организации решения делятся на:***

А) Стратегические и тактические – переходите к рубрике **3**.

Б) Глобальные и локальные – переходите к рубрике **5**.

В) Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные – переходите к рубрике **7**.

---

**9.** Нет, на детерминированные, вероятностные и неопределенные решения подразделяются по уровню информационной обеспеченности. Вероятно, Вы не были внимательны при изучении рубрики **3**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на сформулированный там вопрос.

## ГЛАВА 23. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1. Выделяют следующие *основные этапы* процесса принятия решений:

- А. Анализ проблемной ситуации.
- Б. Формулирование целей.
- В. Выработка возможных вариантов решений.
- Г. Принятие решения.
- Д. Реализация и контроль исполнения решения.

Итак, сначала остановимся на этапе А, который, в свою очередь, подразделяется на определенные шаги.

**Этап А.** Начальным этапом процесса принятия решений является процедура *анализа проблемной ситуации*. Понятие *проблемной ситуации* кроме понятия *проблемы* как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием, включает и понятие *ситуации* как комплекса условий, в которых существует проблема. Для проведения анализа проблемной ситуации необходимо, прежде всего, четко сформулировать суть проблемы и описать ситуацию, в которой она имеет место.

Анализ проблемной ситуации включает следующие *шаги*:

1. *Определение существования проблемы*, которое включает проверку истинности или ложности формулировки проблемы и идентификации ее принадлежности (наша – не наша проблема).

2. *Определение новизны проблемной ситуации* необходимо для выявления возможных прецедентов или аналогий. Наличие прошлого опыта существенно облегчает работу по принятию решения. В случае принципиальной новизны проблемной ситуации приходится решать задачу принятия решений заново, без использования априорной информации. Однако, будучи решенной, эта задача создает прецедент, который может быть использован в будущем.

3. *Установление причин возникновения проблемной ситуации* позволяет глубже понять закономерности функционирования объекта управления, выделить факторы, влияющие на достижение целей. Этому способствует и определение взаимосвязи данной проблемы с другими проблемами. Функция выявления проблем должна постоянно осуществляться руководством наряду с основными управленческими функциями в любой организационной системе. Для реализации функции выявления проблем необходимо организовать систематический сбор информации о состоянии системы и внешней среды и периодически проводить анализ степени достижения целей.

Важным аспектом является прогнозирование появления проблем в будущем. Прогнозирование проблем устраняет неожиданность их появления и, следовательно, увеличивает располагаемое время для подготовки решения.

4. *Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации.* В качестве источников информации о проблемной ситуации используются распорядительная, отчетная и статистическая информация, результаты наблюдений, научные исследования и проведение экспериментов, мнения экспертов.

5. *Определение возможности разрешимости проблемы.* Необходимо хотя бы приблизительно оценить возможность решения проблемы в существующих условиях, поскольку не имеет смысла заниматься разработкой решения для явно неразрешимой проблемы.

**Вопрос: Проблема – это...**

- А) Обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий – переходите к рубрике **6**.
- Б) Несоответствие между желаемым и фактическим состоянием – переходите к рубрике **3**.

---

2. Неправильно! Такое сочетание как раз характеризует ситуацию уверенности, или определенности.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Наибольшей неопределенностью обладает сфера...**

- А) Сталелитейного производства – переходите к рубрике **17**.
- Б) Сфера НИОКР – переходите к рубрике **15**.

---

3. Продолжаем изучать первый этап процесса принятия решений – этап анализа проблемной ситуации.

Для проведения такого анализа используется широкий набор эвристических и формальных *методов*. Индукция и дедукция, классификация, группировка, систематизация, обобщение и другие методы обработки и анализа информации обеспечивают необходимую полноту и глубину проработки проблемной ситуации. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Р.Л. Дафт выделяет четыре таких позиции: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность (рис. 23.1).

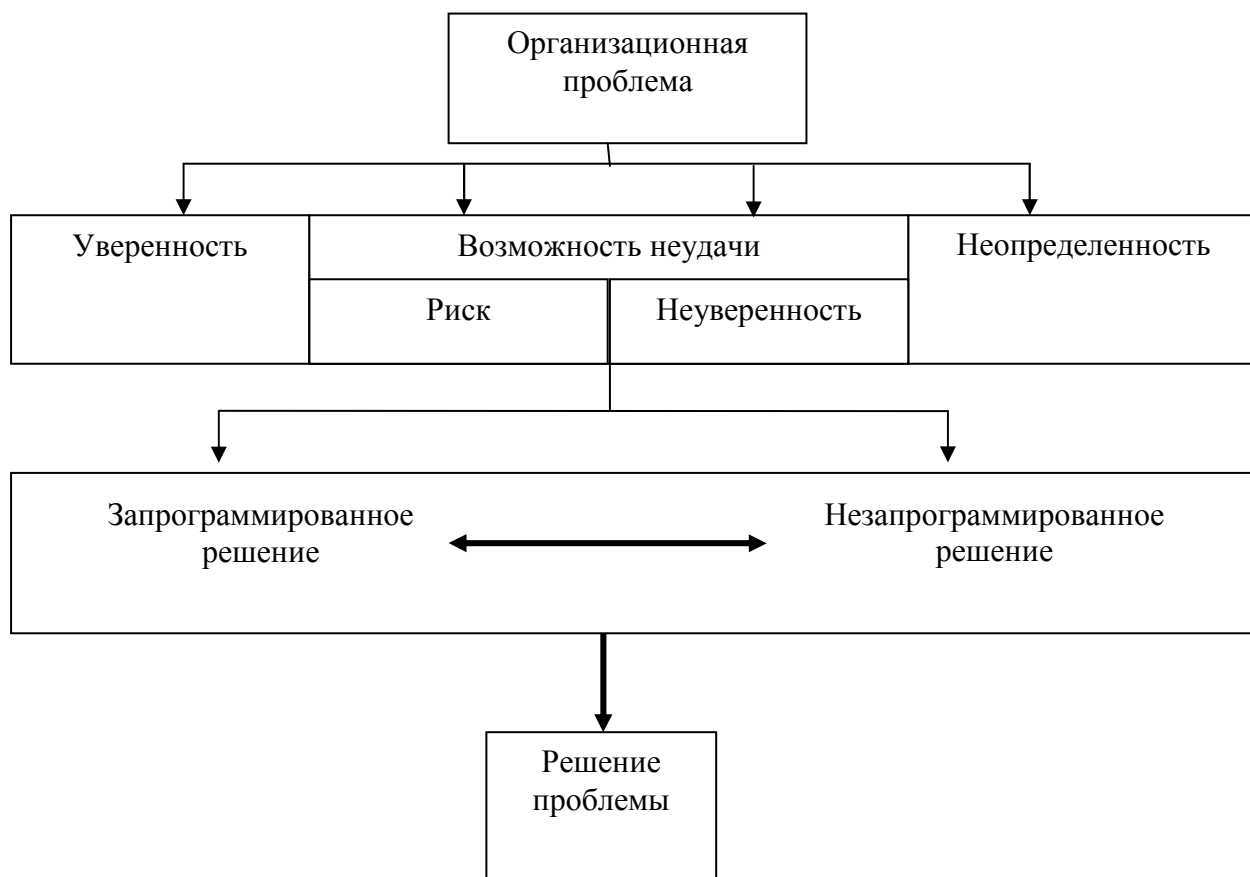


Рис. 23.1. Оценка рисков и возможности решения проблемы в условиях неопределенности (Daft, 2014)

- *Уверенность или определенность* означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Большинство из них связаны с риском, или с неопределенностью.
- Под *риском* понимается опасность ошибочного решения. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, но будущие результаты различных вариантов выбора могут изменяться. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события. Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой



достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

- Ситуация *неуверенности* возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Таким образом, решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем.
- Решение принимается в условиях *неопределенности*, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Требуемые учета факторы настолько новые и сложные, что невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать *две основные возможности*:

- Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы.
- Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки.

Подводя итоги изложению содержания анализа проблемной ситуации, перечислим *основные рекомендации* по его проведению:

1. Дайте четкое описание проблемы: место, время и сущность проблемы (ответы на вопросы: где, когда, что?).
2. Опишите комплекс условий и проведите анализ причин возникновения и развития проблемной ситуации (при каких условиях, почему?).

3. Определите принадлежность проблемы (кто?).
4. Оцените актуальность, срочность и новизну проблемы (с какой целью, когда нужно решать, было ли раньше?).
5. Определите взаимосвязь с другими проблемами (на что влияет?).
6. Оцените степень полноты и достоверности информации о проблемной ситуации (насколько полны и точны данные?).
7. Оцените возможность решения проблемы с учетом существующих условий (можно ли решить?).

**Вопрос: Ситуация риска по Дафту – это ...**

- А) Информации достаточно, результаты выбора каждого из вариантов предсказуемы – переходите к рубрике **2**.
- Б) Информации достаточно, но результаты выбора каждого из вариантов неизвестны – переходите к рубрике **8**.
- В) Информации мало, факторы влияния постоянно изменяются, результаты выбора каждого из вариантов непредсказуемы – переходите к рубрике **5**.

---

**4.** Да, все верно. Поздравляем! Вы успешно освоили главу **23**, из которой узнали об этапах процесса принятия решений; о последовательности действий на каждом из этапов; об оценке рисков и возможности решения проблемы в условиях неопределенности; о критериях эффективности управленческих решений. Можно перейти к главе **24**, посвященной инструментам и методам принятия решений.

---

**5.** Нет, это ситуация неопределенности. К сожалению, Вы невнимательно читали рубрику **3**. Вернитесь к ней еще раз, изучите материал заново и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**6.** Осторожнее! Вы подменяете понятия проблемы и решения! Прочтите сначала рубрику **1** предыдущей, **22** главы, и ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к рубрике **1** настоящей главы и, скорее всего, теперь не ошибетесь.

---

**7.** Нет, это критерий рентабельности. По-видимому, Вы не проявили усердия при изучении рубрики **13**. Вернитесь к ней еще раз, прочтите ее заново и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**8.** Все правильно. Можно двигаться дальше – к этапам **Б** и **В**.

**Этап Б.** Следующей важной процедурой процесса принятия решений является *формулирование целей*, которые должны быть достигнуты в результате реализации решения. *Цели* – это выражение желаемого результата деятельности.

**Этап В.** Следующий этап – это *выработка возможных вариантов решения*. Необходимо представить себе, какого именно результата предполагается достичь в результате действий, совершаемых после принятия того или иного решения. Если получаемый результат не соответствует ожидаемому – решение следует изменить и вновь вернуться к обсуждению возможного развития проблемной ситуации. Поскольку предварительные варианты решения выявляются еще на начальных этапах, то здесь они тщательно изучаются и конкретизируются с учетом сформулированной цели, возможных средств его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать предыдущий опыт решения аналогичных проблем и научные рекомендации. Нередко ситуация вынуждает принять стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, директивными распоряжениями. В этом случае отпадает необходимость в поиске альтернативных неординарных решений. Распространенным типом решений являются также решения по аналогии. Они используются, когда есть опыт разрешения подобных ситуаций или набор стандартных рекомендаций, показавших на практике высокую эффективность. В этом случае после формулирования целей сразу можно перейти к процессу принятия решения, что значительно сократит время поиска решения. Впервые возникающие задачи требуют творческого подхода. Для принятия таких решений особенно важны первый, второй и третий этапы.

**Вопрос: Цель – это ...**

- А) Выражение желаемого результата деятельности – переходите к рубрике **13**.
- Б) Несоответствие между желаемым и фактическим состоянием – переходите к рубрике **10**.

---

**9.** Неверно, это критерий легитимности. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **13**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Вернитесь к ней еще раз, внимательно изучите материал и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**11.** Нет, Вы перепутали порядок действий. Оценить решение проблемы никак невозможно прежде реализации ее решения. Видимо, Вы невнимательно читали рубрику **16**. Вернитесь к ней еще раз, изучите материал заново и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**12.** Плохо! Вы путаете этапы всего процесса принятия решений и порядок действий, совершаемых на заключительном этапе!

*Дополнительный вопрос:*

**Для чего нужна итоговая оценка УР?**

А) Для того, чтобы наградить эффективных работников и наказать провинившихся – переходите к рубрике **18**.

Б) Она позволяет руководителю выявить допущенные ошибки и предотвратить их повторение, а также способствует закреплению эффективных практик при разработке и принятии решений – переходите к рубрике **14**.

---

**13.** Да, все верно. Переходим к изучению заключительного этапа процесса принятия решений.

**Этап Г.** Итогом управленческой и организационной работы является *принятие непосредственного управленческого решения*. Оно представляет собой акт органов управления или руководителя, в котором поставлена цель, сформулирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность. Принятие решения – это всегда выбор из нескольких *альтернатив*. Даже если разрабатывается единственное решение, то оно уже имеет альтернативу – не принимать решения. Наличие вариантов решений дает возможность выбрать лучший из них.

Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. *Критерии выбора* – это ключевые показатели, по которым происходит сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Для того, чтобы быть эффективным, решение должно удовлетворять следующему ряду *критериев*:

- *Реалистичность.* Решение должно исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени. Это достигается путем основательной проработки и анализа факторов внутренней и внешней сред организации.
- *Своевременность.* Нельзя спешить или опаздывать с принятием решения. Соблюдение данного требования, в основном, базируется на интуиции руководителя.
- *Легитимность.* Требует соответствия принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации, а также отсутствия противоречий с общей концепцией развития компании.
- *Рентабельность.* Предполагает соотнесение затрат на разработку и реализацию решения с ожидаемыми или полученными результатами. В условиях рыночной экономики соблюдение данного требования обеспечит выживание организации.
- *Реализуемость.* Решение не должно содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов.
- *Гибкость.* Должно быть возможным изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;
- *Подконтрольность.* Решение должно предусматривать возможность контроля исполнения.

*Подумайте и правильно завершите предложение:*

***Критерий гибкости при принятии решения означает...***

- А) Возможность корректировки цели или алгоритма ее достижения при изменении факторов влияния – переходите к рубрике **16**.
- Б) Соотнесение затрат на разработку и реализацию решения с ожидаемыми или полученными результатами – переходите к рубрике **7**.
- В) Соответствие принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации – переходите к рубрике **9**.

---

**14.** Да, Вы правы. Итоговая оценка позволяет оценить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Кроме того, она позволяет закрепить эффективные методы и приемы организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия УР. Можно открыть рубрику **4**.

**15.** Правильно, в сфере НИОКР степень неопределенности выше, так как работающие в данной области организации отличаются большим числом нестандартных ситуаций и инновационным подходом к их решению. Открывайте рубрику **8**.

---

**16.** Отлично! Нам осталось изучить последний этап – реализации решения.

**Этап Д.** *Реализация решения* предполагает выполнение следующих действий:

1. Организация исполнения решения.
2. Контроль хода реализации решения.
3. Оценка решения проблемы.

Основная цель *организации исполнения решения* состоит в устранении различных помех и причин их возникновения, появляющихся в результате несогласованности действий исполнителей в процессе реализации решения.

Организация исполнения решения должна удовлетворять следующим *требованиям*:

- Своевременное обнаружение и нейтрализация помех, возникающих под воздействием внешней среды и из-за несогласованности действий исполнителей.
- Возможность корректировки решения, если в ходе его реализации возникают непредвиденные обстоятельства.

В процедуре организации исполнения решения можно выделить следующие *операции*:

- 1) Структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения.
- 2) Конкретизация целей в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя).
- 3) Разработка планов достижения целей.
- 4) Определение исполнителей планов.
- 5) Закрепление за исполнителями определенных ресурсов и полномочий.
- 6) Определение коммуникаций между исполнителями.

Сущность *контроля реализации решения* заключается в отслеживании хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов их выполнения. Контроль включает: определение стандартов,

измерение фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных стандартов. Даже самое лучшее решение не даст нужных результатов, если нет контроля за его выполнением. В организации должна функционировать хорошо налаженная система обратной связи (отклика) на принятые решения. Она должна осуществляться как через официальные каналы (оперативные совещания в подразделениях), так и неофициально – через сообщения на электронную почту или корпоративную социальную сеть. Получение информации по линии обратной связи позволит вовремя выполнить изменение решения и не допускать ошибок в будущем.

В процессе формирования промежуточных решений лицо, принимающее решения, и эксперты производят их *предварительную оценку* с точки зрения степени достижения целей и возможности реализации решения. Очень хорошие, с точки зрения достижения целей, решения часто оказываются практически нереализуемыми из-за одной или нескольких причин, иногда, на первый взгляд, мелких и несущественных. В этой связи каждый вариант решения должен быть комплексно проанализирован не только с позиции степени достижения целей, но и всех факторов, определяющих возможность его осуществления. Такая оценка позволяет сразу исключить явно неприемлемые варианты, оставляя лишь те, которые должны быть более детально в дальнейшем проанализированы.

*Итоговая оценка решения* – это заключительный и очень важный этап, как для определения эффективности его реализации, так и в более широком смысле. Во-первых, оценка позволяет руководителю выявить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Во-вторых, она позволяет закрепить эффективные методы и приемы организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия решения.

***Вопрос: Правильный порядок действий на этапе реализации решения выглядит так...***

- А) Оценка решения проблемы; организация исполнения решения, контроль хода реализации решения – переходите к рубрике **11**.
- Б) Анализ проблемной ситуации; формулирование целей; выработка возможных вариантов решений; принятие решения; реализация и контроль исполнения решения – переходите к рубрике **12**.
- В) Организация исполнения решения, контроль хода реализации решения; оценка решения проблемы – переходите к рубрике **4**.

**17.** Нет, это так называемое рутинное производство, с небольшим количеством нестандартных ситуаций и с аналитическим подходом к принятию решений. Степень неопределенности здесь крайне низкая. Пройдите рубрику **3** заново, ответьте на вопрос, прилагающийся к ней, а затем – на вопрос рубрики **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**18.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **16**! Вернитесь к ней, изучите ее материалы заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос. Затем откройте рубрику **12** и ответьте верно на вопрос, сформулированный в ней. Только после этого можно двигаться дальше.



## ГЛАВА 24. НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

1. Наиболее известными и эффективными методами принятия решений являются «мозговой шторм», метод «Дельфи» (уже описанный нами как один из инструментов прогнозирования в главе 6, поэтому подробно здесь мы на нем останавливаться не будем) и «дерево целей». При высоком, по сравнению с другими методами, уровне неопределенности, они, тем не менее, позволяют нередко определить возможность решения проблем, в пределах достаточно четко обозначенного временного интервала.

### *Метод «мозгового шторма» (brainstorm)*

Организуется он как собрание экспертов. В ходе заседания эксперты, «заражаясь» друг от друга, высказывают все более экстравагантные соображения. Часа через два записанное на магнитофон или видеокамеру заседание заканчивается, и начинается второй этап мозгового шторма – анализ высказанных идей.

Обычно из 100 идей 30 заслуживают дальнейшей проработки, из них 5-6 дают возможность сформулировать прикладные проекты, а 2-3 оказываются в итоге приносящими полезный эффект. При этом интерпретация идей – творческий процесс.

В своей книге «Управляемое воображение: принципы и процедуры»

А. Осборн изложил основные правила мозгового шторма:

- информацию о проблеме лучше предоставлять участникам за несколько дней до ее обсуждения;
- четко сформулировать цель, которая должна быть достигнута;
- оптимальное число участников 10-15 человек;
- каждый может выступать несколько раз, но не подряд;
- оценка предложений производится позднее;
- исследоваться должна любая идея, высказанная участниками, даже если ее ценность сомнительна;
- недопустима критика высказываний участников (Osborn, 1953).

Английский военный инженер Осборн в 1930-е гг. решал проблему защиты военных кораблей от немецких торпед. Он собрал на палубе всю команду корабля и попросил каждого высказать свое мнение относительно решения этой проблемы. «Выстроиться всем у борта и дружно подуть на торпеду», – пошутили матросы. Осборн воспользовался данной бредовой (на

первый взгляд) идей и запатентовал изобретение, суть которого заключается в том, что в борт корабля крепится винт, который гонит вдоль борта струю воды, вследствие чего торпеда может изменить курс и пройти мимо.

Данный метод позволяет собрать информацию о проблеме за короткий промежуток времени. Но также имеет и существенный недостаток вызванный влиянием психологического фактора. Молодой специалист может не высказать своего мнения, если увидит, что оно противоречит мнению эксперта в области решения проблемы.

***Вопрос: Какое утверждение правильное?***

- А) В ходе мозгового штурма недопустима критика высказываний участников – переходите к рубрике **4**.
- Б) В ходе мозгового штурма эксперты с помощью здоровой критики вносят коррективы в идеи оппонентов для достижения более эффективного решения – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Нет, это не так! Как раз основным недостатком метода «Дельфи» является значительное время, требуемое на повторение большого числа итераций экспертизы и необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих же ответов.

***Подумайте еще раз и найдите правильное утверждение:***

- А) Прямые дебаты в методе «Дельфи» заменены тщательно разработанной программой последовательных индивидуальных опросов, проводимых обычно в форме анкетирования – переходите к рубрике **3**.
- Б) Метод «Дельфи» состоит в открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов – переходите к рубрике **5**.

---

**3.** Верно, в методе «Дельфи» принимаются специальные меры, чтобы исключить влияние на конечный результат экспертов, обладающих даром убеждать других, поэтому всех участников опрашивают индивидуально. Можно перейти к рубрике **7**.

---

**4.** Да, Вы правы! В процессе мозгового штурма запрещается критиковать даже самые, казалось бы, нелепые и абсурдные идеи участников.

Переходим к изучению следующего информационного блока, посвященного методу «Дельфи». Этот метод является одним из экспертных

методов принятия решений, но в отличие от традиционного подхода к достижению согласованности мнений экспертов путем открытой дискуссии, метод «Дельфи» предполагает полный отказ от коллективных обсуждений. Это делается с целью уменьшить влияние таких психологических факторов, как присоединение к мнению наиболее авторитетного специалиста, нежелание отказаться от публично высказанного мнения, следование за мнением большинства. Прямые дебаты в данном методе заменены тщательно разработанной программой последовательных индивидуальных опросов, проводимых обычно в форме анкетирования. Ответы экспертов обобщаются и вместе с новой дополнительной информацией поступают в распоряжение экспертов, после чего они уточняют свои первоначальные ответы. Такая процедура повторяется несколько раз до достижения приемлемой сходимости совокупности высказанных мнений. Недостатками метода «Дельфи» являются значительное время, требуемое на повторение большого числа итераций экспертизы; необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих ответов, вызывающая у него отрицательную реакцию.

**Вопрос: Какой из недостатков метода Осборна был преодолен при использовании метода «Дельфи»?**

- А) Метод «Дельфи» менее затратен по времени по сравнению с методом Осборна – переходите к рубрике **2**.
- Б) С помощью метода «Дельфи» было исключено отсутствие анонимности экспертов, являвшееся серьезным недостатком метода Осборна – переходите к рубрике **10**.

---

**5.** Нет, открытая дискуссия в методе «Дельфи» исключается. Еще раз проштудируйте рубрику **4**, ответьте правильно на заданный вопрос, затем – дайте ответ на вопрос к рубрике **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**6.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**. Вернитесь к ней, прочтите ее еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**7.** Идем дальше!

Главная цель метода «*Дерево целей*» состоит в том, чтобы увязать действия, которые необходимо предпринять сегодня, с целями, поставленными в перспективе. Сущность метода заключается в возможности разделять процесс решения проблемы на отдельные очень четко структурированные уровни, по

210

принципу от макро – к микро, т.е. от решения более общих проблем к более частным.

Важно подчеркнуть, что после разработки «дерева целей» формируется практически весь перечень проблем макро- и микро- характера, без решения которых цель не может быть достигнута. Пример «дерева целей» представлен на рис. 24.1.

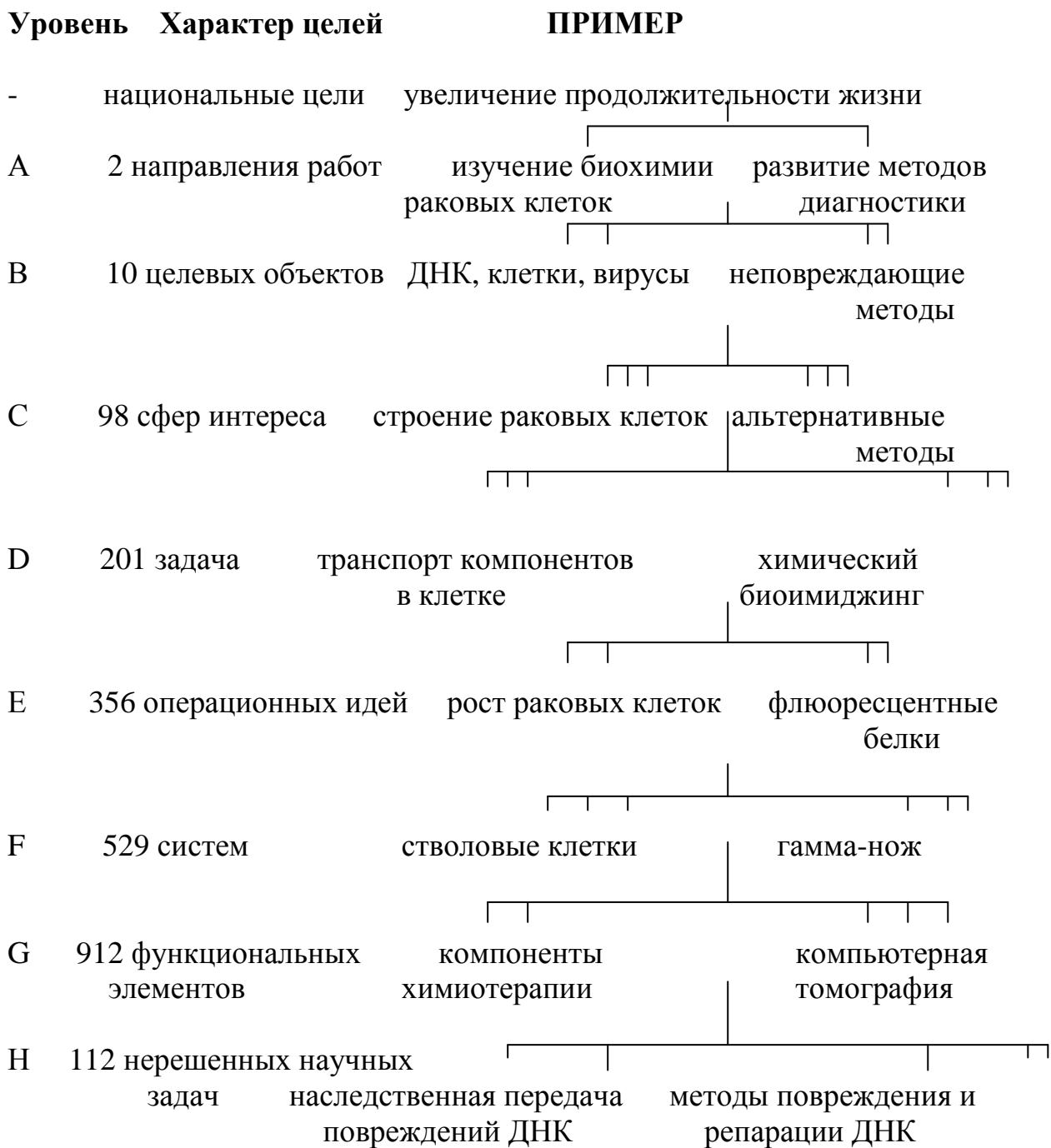


Рис. 24.1. Фрагмент «дерева целей» на примере осуществления программы «Национальной борьбы с раковыми заболеваниями»

На уровнях **А**, **В** и **С** были определены глобальные цели, которые необходимо было достичь. На уровне **Д** появляются научные и практические задачи. На уровне **Н** – перечень задач, не решенных в научно-техническом плане. Вся программа была рассчитана на 10 лет, но она действовала на протяжении лишь 5 лет – с 2009 по 2014 гг. Из госбюджета на нее было выделено 47 млрд. рублей. Наиболее известным результатом реализации данной программы стало преодоление человечеством фатальности ракового диагноза. К сожалению, Министерство здравоохранения России решило завершить Федеральную национальную онкологическую программу. Несмотря на неплохие показатели, сложная экономическая ситуация взяла верх.

**Вопрос: Сущность метода «дерева целей» в том, что...**

- А) Производится индивидуальный опрос экспертов, затем формируется коллективное мнение группы экспертов – переходите к рубрике **9**.
- Б) Вначале обосновывается основная цель или формулируется миссия, а затем она разворачивается на более мелкие цели, которые становятся в свою очередь самостоятельными целями – переходите к рубрике **8**.
- В) Эксперты в ходе обсуждения высказывают соображения, их записывают и анализируют – переходите к рубрике **11**.

---

**8.** Да, совершенно верно! Метод «дерева целей» основан на принципе разделения общей цели системы управления на подцели, которые, в свою очередь, делятся на цели нижележащих уровней. Поздравляем Вас с успешным завершением изучения данной главы, из которой Вы узнали о некоторых методах принятия решений: метод мозгового штурма, метод «Дельфи», метод «дерева целей». Теперь приступайте к главе **25**, посвященной типовым проблемам при принятии решений.

---

**9.** Это неправильный ответ. Вы путаете метод «дерева целей» и метод «Дельфи»! Пройдите рубрику **7** еще раз и дайте ответ на поставленный в ней вопрос. Также рекомендуется вспомнить материалы рубрики **4**.

---

**10.** Совершенно верно, использование метода «Дельфи» исключает групповое влияние, приводящее к подчинению мнению большинства. Можно перейти к рубрике **7**.

---

**11.** Это неправильный ответ. Вы путаете метод «дерева целей» и метод мозгового штурма! Пройдите рубрику **7** еще раз и дайте ответ на поставленный в ней вопрос. Также рекомендуется вспомнить материалы рубрики **1**.

## ГЛАВА 25. ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

1. Очень часто причиной плохих решений становится метод их принятия: не были четко определены варианты выбора, не была собрана точная информация, не были рассмотрены все преимущества и недостатки. Однако иногда сам процесс принятия решения тут не играет роли: человеческий мозг работает так, что мы просто делаем неправильный выбор, попадая в ловушку. В настоящем разделе мы подробно рассмотрим восемь типовых проблем, возникающих при принятии решений, часто называемых психологическими ловушками.

*Ловушка № 1. Привязка.* При обдумывании решения мозг придает большое значение первоначально полученной информации. Первое впечатление, оценка или данные «оседают» в мозгу и влияют на все последующие мысли и рассуждения.

Как Вы ответите на следующие вопросы?

- 1) Верно ли, что в Турции проживает более 35 миллионов жителей?
- 2) Каково население Турции?

Если Вы мыслите так же, как большинство людей, то цифра «35 миллионов», содержащаяся в первом вопросе (она выбрана произвольно), повлияет на Ваш ответ на второй вопрос. Так, большинство респондентов отвечают, что население Турции составляет около 36 млн. жителей. В реальности численность населения Турции – 79 млн. человек. Исследователи задавали эти вопросы разным группам людей в течение многих лет. В одних случаях использовали цифру 35 млн., в других – 100 млн. И всегда цифра в ответе на второй вопрос примерно равнялась цифре, содержащейся в первом вопросе.

Этот простой тест иллюстрирует опасный феномен, известный под названием «*привязка*». Привязка встречается достаточно часто. Например, в бизнесе она нередко встречается в форме предыстории или тенденции. Специалист по маркетингу, планирующий объем продаж на следующий год, часто начинает с того, что изучает соответствующие показатели за прошлый год. Старые цифры становятся привязками, которые маркетолог впоследствии меняет с учетом других факторов. Хотя такой подход действительно может быть эффективным, он придает слишком большое значение прошедшим событиям, а иным факторам – слишком малое. Если ситуация на рынке

меняется быстро, такие привязки становятся причиной некорректных рыночных прогнозов и неправильных управленческих решений. Как с этим бороться? Специалисты рекомендуют рассмотреть проблему с разных точек зрения и использовать альтернативную начальную позицию или подход вместо того, чтобы следовать однажды выбранной тактике.

*Ловушка № 2. Статус-кво.* Люди, принимающие решения, часто склоняются к решениям, которые позволяют сохранить текущее положение вещей. Нарушение существующего положения дел подразумевает переход от слов к действию, а когда мы совершаем определенные действия, то несем за них ответственность, можем подвергнуться за них критике или пожалеть о них. В большинстве случаев попытки сохранить статус-кво означают желание выбрать безопасный вариант, поскольку это снижает уровень психологического риска. Эта тенденция часто наблюдается при внедрении новинок. Первые автомобили, называемые «безлошадными экипажами», сильно напоминали эти самые экипажи. Первые электронные газеты, появившиеся в Интернете, были очень похожи на свои бумажные аналоги. Что делать? Рассматривайте статус-кво только как еще один возможный вариант развития событий. Не позволяйте себе попасть в поток мыслей, который увлекает Вас к привычному образу мышления других людей. Спросите себя: «Выбрал бы я текущую ситуацию, если бы это не был статус-кво?».

***Вопрос: К психологическим ловушкам при принятии решений относятся...***

А) Неопределенность, риск – переходите к рубрике **3**.

В) Привязка, статус-кво – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «привязки». Вернитесь к рубрике **5** и постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Неправильно. Неопределенность и риск – это две ситуации принятия решения, охарактеризованные с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора по Дафту (рубрика **3** глава **23**).

Вернитесь снова к рубрике **1**.

---

**4.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «необратимых затрат». Вернитесь к рубрике **10** за разъяснениями.

---

5. Да, первые две ловушки названы верно! Можно двигаться дальше. Переходим к третьей ловушке.

*Ловушка № 3. Необратимые затраты.* Глубоко укоренившееся в нашем мозгу убеждение состоит в том, что в процессе выбора мы пытаемся оправдать предыдущие решения, даже если они уже утратили актуальность. Наши прошлые решения становятся тем, что экономисты называют *необратимыми затратами* – временными или денежными, которые невозможно вернуть. С рациональной точки зрения мы осознаем, что необратимые затраты не имеют отношения к текущему решению, однако они завладевают нашим разумом и приводят нас к ошибочным решениям.

Один аналитик помогал крупному банку преодолеть последствия неудачных вложений в иностранный бизнес. Он выяснил, что работники банка, принимавшие неудачные решения о выдаче займов, были более склонны к дополнительному финансированию заемщиков (порой даже неоднократно), чем те, кто начать работать с такими займами позже. Их коллеги, позднее включившиеся в процесс обслуживания таких клиентов, видели, что предыдущий этап финансирования не приводил к желаемым результатам, и отказывали заемщикам в дополнительном финансировании их проектов. Руководству банков стало ясно, что стратегия первых сотрудников часто ведет к убыткам. Попав в ловушку, побуждающую их совершать новые действия, они (осознанно или нет) пытались дать оправдание свои предыдущим неудачным решениям. Они стали жертвами предубеждения, связанного с необратимыми затратами. В конце концов, банк решил проблему, осуществив новую политику: при возникновении проблем, обслуживание заемщика незамедлительно передавалось другому сотруднику банка, который мог непредвзято судить о возможности выдачи дополнительных фондов (Хэммонд, Кини, Райфф 2006). Иногда ловушка необратимых затрат имеет связь с корпоративной культурой организации. Если наказание за неудачное решение очень сурово, то менеджеры будут до последнего защищать свои неудачные проекты, надеясь когда-нибудь исправить положение дел. Руководителям следует знать, что иногда даже хорошее решение может не привести к желательным результатам. Признав это публично, руководители дают подчиненным понять, что лучше сократить расходы, чем умножить их многократно. Как с этим бороться? Специалисты рекомендуют не бояться совершать ошибки. Страховки от ошибок нет, поэтому не следует делать из этого трагедию. Лучше постараться извлечь из своих ошибок уроки на будущее.

*Ловушка № 4. Желаемое и действительное.* Эта ловушка не только побуждает выбирать определенные источники информации, но и толковать



полученные данные так, чтобы поддержать нашу точку зрения и игнорировать то, что ей не соответствует.

В процессе исследования данного феномена проводился эксперимент, в котором участвовали две группы людей (одна группа отвергала, а другая поддерживала положение о смертной казни). Каждой группе были представлены два доклада о результатах исследования эффективности смертной казни как меры сдерживания. В одном докладе говорилось, что смертная казнь является эффективной мерой, а в другом – напротив, что она не оказывает влияния на уровень преступности. Несмотря на то, что оба доклада содержали веские научные доказательства и той, и другой точки зрения, члены обеих групп еще сильнее укрепили свое убеждение. Они приняли информацию, которая совпадала с их мнением, и пропустили противоречащую (Хэммонд, Кини, Райфф 2006).

В этом случае задействованы две психологические силы. Первая связана с нашей неосознанной склонностью выбирать определенную линию поведения еще до того, как мы выясним, почему хотим поступить так, а не иначе. Вторая состоит в том, что мы более заинтересованы в том, что нам нравится, а не наоборот. Таким образом, вполне понятно, что мы выбираем информацию, которая бы поддерживала наше подсознательное решение. Что делать? Необходимо тщательно изучить все факты. Не стоит пренебрегать данными, которые противоречат Вашим изначальным убеждениям. Четко определите Вашу задачу: найти альтернативные варианты или успокоить себя, подтвердив свои исходные предположения!

***Вопрос: Как бороться с ловушкой необратимых затрат?***

- А) Не рассматривать текущее положение вещей в качестве единственной альтернативы – переходите к рубрике **7**.
- Б) Признать уже совершенные ошибки и смириться с ними переходите к рубрике **10**.
- В) Рассматривать проблему с разных точек зрения и стараться судить непредвзято – переходите к рубрике **2**.

---

**6.** Да, все верно! Чтобы не поддаться влиянию ловушки «постоянства памяти», тщательно проанализируйте ход своих рассуждений и убедитесь, что прошлое не оказывает на него влияния. По возможности пользуйтесь объективными данными. Поздравляем! Вы с успехом завершили изучение настоящей главы, посвященной основным психологическим ловушкам, которые чаще всего подстерегают нас в процессе принятия решения.

Рассмотренные нами психологические ловушки могут встречаться поодиночке. Однако, что еще более опасно, они способны объединиться, вызвав цепную реакцию. Какое-то драматическое или трагическое событие может стать привязкой для нашего мышления, и мы начинаем искать подтверждения нашим мыслям, принимая желаемое за действительное. Мы принимаем поспешное решение, и оно создает новое статус-кво. При накоплении необратимых затрат мы попадаем в новую ловушку и не можем выбрать время, чтобы принять новое, более подходящее решение. Психологические ошибки нагромождаются одна на другую, затрудняя путь к верному решению. Но, необходимо отметить, что лучшая защита от психологических ловушек (как одиночных, так и взаимосвязанных) – это знание. Если Вы заранее предупреждены о ловушке, Вы в нее не попадетесь. Даже если Вы не можете избавиться от недостатков, присущих человеческому мышлению, то вполне способны контролировать процесс принятия решения таким образом, чтобы распознать ошибки мышления до того, как они заставят Вас сделать неверный выбор. Если Вы научитесь распознавать психологические ловушки и избегать их, то обретете большую уверенность в своих решениях.

Можно переходить к материалам главы **26**, из которой Вы узнаете о социальной стороне принятия решений.

---

**7.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «статус-кво». Вернитесь к рубрике **5** и постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**8.** Снова неверный ответ! Изучите рубрику **14** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **13**.

---

**9.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «самоуверенности» (рубрика **14**). Вернитесь к рубрике **15** и постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** Идем дальше!

*Ловушка № 5. Неверная формулировка.* Способ формулировки проблемы зачастую сильно влияет на выбор варианта решения. Формулировка может вызвать желание либо сохранить статус-кво, либо способствовать созданию привязки. Исследователи процессов принятия решений выделили *два типа* неверных формулировок, наиболее часто мешающих выбору правильного решения.

## 1. Выигрыш или проигрыш?

Исследователи процессов принятия решения Дэниел Канеман и Эймос Тверски провели эксперимент, который уже стал классическим (Канеман, Словик, Тверски 2005). Он стал основой для исследования, в ходе которого группе специалистов по страхованию было предложено решить следующую задачу.

Вы – оценщик убытков в сфере морского страхования. Вам нужно минимизировать возможность потери груза трех барж, затонувших вчера у побережья Аляски. На каждой из них находится груз стоимостью 200 тыс. долл., который будет испорчен, если не поднять его в течение 72 часов. Владелец местной компании, занимающейся спасением затонувшего имущества, предлагает два варианта действий, которые обойдутся Вам в одинаковую сумму:

В соответствии с *вариантом А*, можно спасти груз одной из трех барж стоимостью 200 тыс. долл.

*Вариант В* предусматривает один шанс из трех на то, чтобы спасти груз всех трех барж общей стоимостью 600 тыс. долл., но при этом остается два шанса из трех на то, что вообще ничего не удастся спасти.

Какой из этих вариантов Вы выберете?

Если Вы не мыслите так же, как 71% респондентов, то выберете «менее рискованный» *вариант А*, который обеспечивает спасение груза одной из барж.

Другой группе респондентов были предложены *варианты С и D*:

В случае если Вы выберете *вариант С*, то можете потерять груз двух барж из трех на общую сумму 400 тыс. долл.

*Вариант D* предусматривает два шанса из трех потерять груз всех трех барж общей стоимостью 600 тыс. долл., оставляя один шанс из трех на то, что Вы не потеряете ничего.

При такой формулировке 80% респондентов выбрали *вариант D*.

Эти две пары вариантов, по сути, абсолютно одинаковы: *вариант А* – то же самое, что *вариант С*, а *вариант В* идентичен *варианту D*. Просто формулировки вариантов разные. Поразительное расхождение в выборе респондентов вызвано тем, что люди предпочитают избегать риска, когда речь идет о выигрыше (количество спасенных барж), но готовы рисковать, когда речь идет об избегании потерь (количество барж, которые не удастся спасти). Кроме того, люди чаще всего принимают проблему в том виде, в котором она сформулирована и не дают ей собственного толкования.

## 2. Различные точки отсчета.

Подобные проблемы при ответе респондентов могут быть связаны с выбором различных точек отсчета.

Представьте себе, что баланс Вашего банковского счета составляет 20 000 руб. Ответьте на следующий вопрос: У Вас есть равные шансы потерять 3 000 руб. или выиграть 5 000 руб. Рискнете ли Вы испытать эти шансы?

А теперь другой вопрос. Что Вы выберете: сохранить Ваш баланс в размере 20 000 руб. или рискнуть, имея равные шансы уменьшить его до 17 000 руб. или увеличить до 25 000 руб.?

Как и в предыдущем примере, эти два вопроса практически одинаковы. Казалось бы, Вы должны дать на них одинаковые ответы. Однако исследования показывают, что большинство людей, отказываясь от риска в первом случае, соглашаются на него во втором. Это обусловлено тем, что в этих вопросах используются различные точки отсчета.

В первой формулировке точка отсчета равна нулю. Это подчеркивает размер отдельно взятого выигрыша или проигрыша, а мысль о проигрыше приводит в действие механизм консервативного мышления. Во второй формулировке точка отсчета равна 20 000 руб., что наглядно демонстрирует финансовые последствия того или иного решения.

Что делать? Не стоит ограничиваться первоначальной формулировкой, (независимо от того, кто ее предложил – Вы или кто-то другой). Сформулируйте несколько предположений и посмотрите, как изменяются условия в зависимости от варианта формулировки.

***Вопрос: Как бороться с ловушкой неверной формулировки?***

- А) Не ограничиваться единственной формулировкой проблемы – переходите к рубрике **14**.
- Б) Признать уже совершенные ошибки и смириться с ними – переходите к рубрике **4**.
- В) Рассматривать проблему с разных точек зрения и стараться судить непредвзято – переходите к рубрике **12**.

---

**11.** Неверно, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «неверной формулировки». Вернитесь к рубрике **10** за разъяснениями. Затем повторите заново рубрику **15** и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**12.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «привязки». Вернитесь к рубрике **10** и постарайтесь найти правильный ответ на поставленный вопрос. Также неплохо было бы и повторить рубрику **1**.

---

**13.** Неправильно! Это характеризует ловушку № 4 – «желаемое и действительное» (рубрика 5).

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Эффект Пигмалиона – это...**

А) Явление, которое состоит в том, что человек, убежденный в верности той или иной информации, непроизвольно ведет себя таким образом, что данная информация получает подтверждение – переходите к рубрике **15**.

В) Внешне положительный лечебный эффект, связанный с авторитетом врачей, лекарств и степенью самовнушения пациента – переходите к рубрике **8**.

---

**14.** Да, все правильно. Следующие четыре ловушки связаны с оценкой и прогнозированием:

*Ловушка № 6. Самореализующееся пророчество.* Концепцию *самореализующихся пророчеств* (англ. «self-fulfilling prophecy») предложил в 1948 г. социолог Роберт Мертон: «Самореализующееся пророчество – это изначально ложное определение ситуации, порождающее новое поведение, которое приводит к тому, что ложная концепция оказывается правдивой, и в результате ошибка становится правилом» (Плаус, 1998). Человек, убежденный в верности той или иной информации, непроизвольно ведет себя так, что она получает подтверждение. Он имеет некоторые ожидания относительно к кому-либо, далее проявляет эти ожидания через прямые или косвенные действия – «сигналы». Тот воспринимает эти сигналы и подстраивает под них свое поведение. Первоначальные ожидания подтверждаются и закрепляются с получением новых подтверждений. Так образуется замкнутый круг самореализующегося пророчества. Этот феномен был подтвержден многими экспериментами.

В апреле 1968 г. вышла в свет книга Роберта Розенталя и Леноры Якобсон «Пигмалион в школьном классе» (Rosenthal, Jacobson 1968). Розенталь и Якобсон провели исследование в начальной школе, находящейся в одном из рабочих районов Сан-Франциско. В качестве испытуемых были отобраны по три учителя в каждой из шести параллелей. Эксперимент состоял в следующем. В начале учебного года ученики были протестированы с целью определения IQ. Результаты были доведены до сведения учителей: им объяснили, что тесты предназначены для выявления тех учащихся, у кого в течение предстоящего учебного года должен наблюдаться скачок интеллектуального развития.

Особенность эксперимента состояла в том, что педагогам сообщались фиктивные результаты. В каждом из восемнадцати классов были произвольно выбраны по несколько школьников, которым предстояло играть роль потенциальных «звезд». Учителям было сказано, что эти дети, по результатам тестов, должны вскоре проявить незаурядный познавательный прогресс. Учителя удивились, но спорить не стали. В конце учебного года они удивились еще больше: как показало измерение IQ, у этих детей в сравнении с одноклассниками интеллектуальные способности в среднем значительно повысились. Причем речь шла не об академических успехах, а об IQ – объективном показателе. Не все ученики повысили свою успеваемость, но большая часть из них действительно стали получать более высокие баллы, что говорит о том, что это было не случайностью или совпадением, а закономерностью работы закона самосбывающегося пророчества. Школьные учителя, поверившие в высокий интеллектуальный потенциал учеников, специально или нет, передали им свои ожидания, а те, в свою очередь, оправдали надежды учителей и достигли значительных результатов. Впоследствии эксперимент проводился в разных школах разных стран мира и в большинстве случаев давал положительный результат. Что делать? Относитесь к людям так, как если бы они были тем, чем им следует быть, и Вы поможете им стать тем, чем они способны быть. Не программируйте себя на неудачи.

*Ловушка №7. Самоуверенность.* Ни одна из проблем оценки и принятия решений не таит в себе такой угрозы, как самоуверенность. Несмотря на то, что большинство из нас не обладают выдающимися способностями и навыками к оценке и прогнозированию, мы часто их переоцениваем. Это может стать причиной ошибочного мнения, а значит и неверного решения.

Самоуверенность стала причиной губительного решения о запуске космического корабля Челленджер. До того, как челнок выполнил свою двадцать пятую миссию, NASA официально оценило риск как «одна катастрофа на 100 000 запусков». Это значит, что если запускать корабль каждый день в течение 300 лет, то взорвется он всего один раз.

В ходе ряда исследований группам респондентов предложили спрогнозировать значение индекса Доу-Джонса<sup>1</sup> для акций промышленных компаний на следующую неделю. Учитывая неопределенность, связанную с данным заданием, их попросили указать диапазон, в котором, на их взгляд, должно лежать конечное значение. Ошибка при выборе верхнего и нижнего пределов не должна была быть больше 1%. Если бы способности респондентов

---

<sup>1</sup> Средний показатель курсов акций компании на момент закрытия биржи.

к прогнозированию соответствовали тому, как они их оценивали, можно было бы предполагать, что ошибки не превысят 2%, однако сотни проведенных тестов показали, что истинное значение индекса Доу-Джонса отличалось от прогнозируемого на 20-30%. Переоценка собственных способностей к прогнозированию привела к тому, что эти люди сделали диапазон вероятности слишком узким (Плаус, 1998).

Что делать? Для начала, сделайте задачу более легкой для конкретного рассмотрения. Как ни странно, чем сложнее задача, тем значительнее самоуверенность. Во-вторых, никогда не стоит быть уверенным во всем полностью. И это особенно важно, если Вы предсказываете поведение других людей. И, наконец, даже если Вы чувствуете стопроцентную уверенность в своем ответе, подумайте, почему он может оказаться неверным.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Самореализующееся пророчество – это...***

- А) Это феномен, побуждающий нас к поиску информации, подтверждающей нашу точку зрения, и одновременно заставляющий игнорировать все, что ей противоречит – переходите к рубрике **13**.
- Б) Изначально ложное определение ситуации, порождающее новое поведение, которое приводит к тому, что ложная концепция оказывается правдивой, и в результате ошибка становится правилом – переходите к рубрике **15**.

---

**15.** Переходим к двум последним ловушкам, связанным с прогнозированием.

*Ловушка № 8. Перестраховка.* Еще одна ловушка, подстерегающая прогнозистов – перестраховка. Ее также можно назвать чрезмерной осмотрительностью. Принимая очень важное решение, мы зачастую слишком осторожничаем при оценке или прогнозировании, чтобы «подстраховаться».

Например, много лет назад произошел такой случай: один из членов «большой тройки» производителей автомобилей в США<sup>1</sup> решил прикинуть, сколько автомобилей новой модели нужно выпустить, чтобы в сезон продаж рынок был насыщенным. Отдел маркетингового планирования, отвечавший за это решение, попросил другие отделы оценить такие неизвестные для него переменные, как ожидаемый сбыт, запасы автомобилей у дилеров, действия конкурентов и расходы. Зная, для какой цели нужны эти данные, каждый отдел «подогнал» свою оценку так, чтобы способствовать увеличению выпуска автомобилей – «на всякий случай». После этого отдел маркетингового

---

<sup>1</sup> Дженерал Моторс, Форд, Крайслер.

планирования полностью доверился другим отделам, но «на всякий случай» тоже сделал свою подгонку. Очевидно, что количество изготовленных автомобилей было намного выше спроса на них, и компании потребовалось полгода, чтобы продать лишние машины и даже прибегнуть к методу стимулирующего ценообразования.

Что делать? Чтобы не перестраховаться, сделайте Вашу оценку объективной и сообщите тем, кто будет ее использовать, что не следует подгонять данные, преследуя какую-либо цель. Объясните важность этого требования тем, кто будет делать оценки и прогнозы для Вас. Проверьте все эти оценки на более подходящем для Вас диапазоне. Отдайте предпочтение наиболее точным оценкам.

*Ловушка № 9. Постоянство памяти.* Из-за того, что мы часто строим наши предположения, основываясь на прошлом, то можем подвергаться излишнему влиянию прошедших событий, которые оставляют отпечаток в нашей памяти. Все мы склонны преувеличивать вероятность редко происходящих, но крайне неприятных событий, например, авиакатастроф, поскольку СМИ уделяют им очень много внимания. Даже юристы часто попадают в такую ловушку, выступая защитниками по искам, выдвинутым против корпораций. Их решения о том, следует ли удовлетворить иск или передать его в суд, обычно основываются на их прогнозе исхода судебных разбирательств. Поскольку СМИ, как правило, освещают случаи, когда истцу возмещается ущерб в огромных размерах (при этом, не освещая случаи с противоположным исходом, которые происходят гораздо чаще), юристы зачастую переоценивают вероятность необходимости удовлетворить иск. В результате они предлагают истцу отступные, намного превышающие ту сумму, которую он мог бы получить в результате судебного разбирательства.

Что делать? Чтобы не поддаваться влиянию прошедших событий, тщательно анализируйте ход своих рассуждений и старайтесь убедиться, что прошлое не оказывает на него влияния. Если есть возможность, используйте статистические данные. Не позволяйте субъективным впечатлениям направить Вас по ложному пути.

***Вопрос: Как бороться с ловушкой постоянства памяти?***

- А) Будьте объективны, не экстраполируйте на будущее прошлые тенденции – переходите к рубрике **6**.
- Б) Не стоит быть уверенным на 100% – переходите к рубрике **9**.
- В) Не ограничиваться единственной формулировкой проблемы – переходите к рубрике **11**.



## ГЛАВА 26. СОЦИАЛЬНАЯ СТОРОНА ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1. В процессе принятия решений люди в значительной мере согласуют свои действия с поведением и оценками окружающих. Даже самые независимые из них находятся под влиянием социальных факторов.

Еще в конце XIX века исследователей заинтересовал вопрос о том, какая перемена произойдет в нормальном социальном поведении индивидуума, когда появятся другие люди? Долгое время ответ на этот вопрос не могли найти, несмотря на десятилетия исследований (Allport, 1954). В 1965 г. Роберт Зайонк высказал предположение, что, когда речь идет об обычных, хорошо известных вещах, ответы обычно становятся гораздо более уверенными в присутствии наблюдателей, но ответы на комплексные, сложные вопросы в присутствии других имеют противоположную тенденцию (Zajonc, 1965). Этот эффект усиления доминирующей (наиболее вероятной) реакции в присутствии других людей был назван «*социальной фасилитацией*». Ученые пришли к выводу, что его обуславливает возбуждение, вызванное физическим присутствием других людей.

Одна из наиболее ярких демонстраций этого эффекта была обнаружена в бассейне колледжа (Michaels, Blommel, Brocato, Linkous&Rowe 1982). В этом опыте исследователи классифицировали игроков в поло на игроков высокого и среднего мастерства, записывая число заброшенных ими мячей, а также наличие или отсутствие других наблюдателей. Как показал эксперимент, наличие зрителей повысило число игравших выше среднего, а также повысило число тех, кто играл ниже среднего. Далее было выявлено, что во время спортивных командных соревнований результативность повышается в присутствии болельщиков, на своем поле, с другой стороны, когда спортсмен проводит тренировки с секундомером, результативность в определенной степени снижается. Исследования показали, что улучшение или ухудшение имеют место даже при наличии перспективы оценки поступка или ответа, а не только при физическом присутствии наблюдателя (Henchy, Glass 1968).

**Вопрос: Какое утверждение правильное?**

- А) Когда речь идет о простых вопросах, ответы респондентов становятся более уверенными в присутствии наблюдателей, а ответы на сложные вопросы в присутствии других людей имеют обратную тенденцию – переходите к рубрике **8**.
- Б) Когда речь идет о простых вопросах, ответы респондентов становятся менее уверенными в присутствии наблюдателей, а ответы на сложные вопросы в присутствии других людей становятся уверенными и точными – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Опять неверный ответ! Вернитесь к рубрике **1** и изучите ее заново.

---

**3.** Да, Вы правы! Социальная леность проявляется в стремлении индивида сложить с себя часть ответственности и «затеряться в толпе» при выполнении группового задания. Двигаемся дальше!

В рамках исследования влияния социума на поведение индивида, было выделено понятие *конформизма*.

*Конформизм* – изменение в поведении или мнении человека под влиянием большинства (Аронсон, 1998). Классический эксперимент, направленный на выявление черт конформизма, предложенный и реализованный Соломоном Ашем, выглядел следующим образом (рис. 26.1):

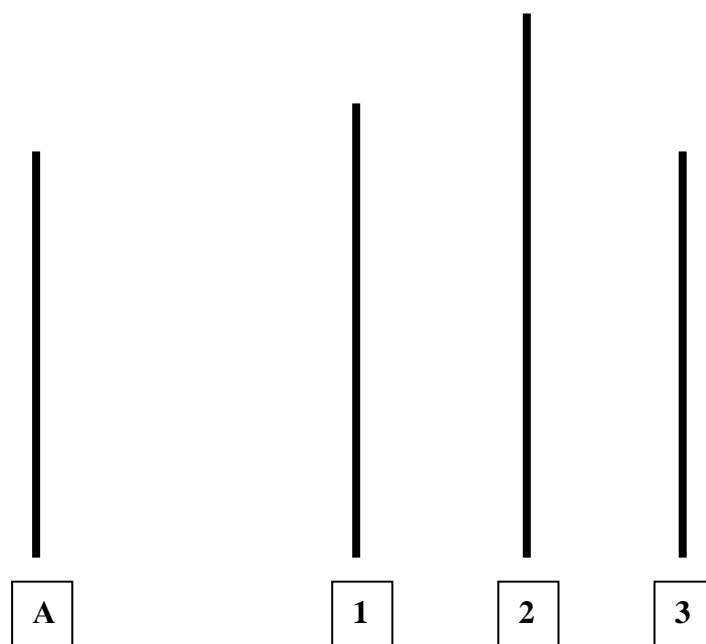


Рис. 26.1. Эксперимент Аша

«Сравните приведенные линии 1, 2 и 3 с линией А. Какая из них равна ей? Большинство людей называют линию 3, и у Вас, возможно, возникают самые незначительные сомнения в том, что это так.

Но если бы в комнате кроме Вас находилось еще семь человек, уверенно утверждавших, что линия 1 равна линии А? Вы бы подтвердили свое убеждение или последовали бы за большинством?» (Asch, 1956).

Это, по сути, та ситуация, которую Соломон Аш создавал в своих классических экспериментах по конформизму. Когда испытуемые сидели в паре с одним подставным лицом, мнение которого противоречило их собственному, его мнение не оказывало на них влияния. Большинство испытуемых давали правильные ответы почти всегда. Когда испытуемым противостояло два человека, они соглашались с их неверным мнением в 13% случаев. Когда в эксперименте участвовали три подставных лица – 33%. Независимо от того, как сформулирован вопрос, ясно, что даже мнения незначительного большинства достаточно для того, чтобы склонить людей к конформизму.

Таким образом, поскольку люди социальны по натуре, социум оказывает влияние на их оценки и решения. Даже если человек принимает решение самостоятельно, он зачастую оценивает свое поведение, сравнивая его с поведением других людей в аналогичной ситуации. Можно с уверенностью сказать, что любое подробное исследование оценки и принятия решения должно включать исследование социальных факторов.

***Вопрос: Конформизм – это...***

- А) Изменение в поведении или мнении человека под влиянием большинства – переходите к рубрике 7.
- Б) Усиление доминирующей реакции в присутствии посторонних – переходите к рубрике 9.

---

**4. Неправильно! Вы путаете понятия социальной лености и социальной фасилитации.**

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Когда затерянность в толпе уменьшает боязнь оценки, результатом будет...***

- А) Социальная леность – переходите к рубрике 3.
  - Б) Социальная фасилитация – переходите к рубрике 6.
-

5. К сожалению, вы не были внимательны при изучении рубрики 1.

*Подумайте еще раз и ответьте на тот же вопрос в упрощенной формулировке:*

**Какая перемена произойдет в нормальном социальном поведении индивидуума, когда появятся другие люди?**

- А) Люди становятся более уверенными при ответах на простые вопросы в присутствии посторонних – переходите к рубрике 8.
- Б) Люди становятся более уверенными при ответах на сложные вопросы в присутствии посторонних – переходите к рубрике 2.

---

6. Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики 8! Вернитесь к ней, изучите ее материалы заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос. Затем откройте рубрику 4 и ответьте верно на вопрос, сформулированный в ней. Только после этого можно двигаться дальше.

---

7. Да, правильно, под конформизмом понимают изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления групп. Поздравляем! Вы успешно закончили изучение большого информационного блока, посвященного изучению процесса принятия решений (главы 22-26), и теперь можете обратиться к материалам главы 27, из которой узнаете о формах власти в организации.

---

8. Все верно, в этом и заключается эффект социальной фасилитации. Идем дальше! По-иному складываются групповые взаимодействия в ситуации, когда в группе есть общая цель, но отсутствует индивидуальная ответственность. Когда люди делают какую-либо работу в группе, они вкладывают в нее меньше усилий, нежели если бы они делали ее индивидуально. Например, если объявить группе, что заработанная выручка пойдет на общую экскурсию, то результативность группы снизится. Почти сто лет назад французский инженер Макс Рингельманн, проводя эксперимент по групповому перетягиванию каната, выявил, что коллективные усилия не превышают даже половины суммы максимально возможных индивидуальных усилий. Это явление получило название «*эффекта Рингельманна*» или «*социальной лени*».

*Социальная лень* – тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют их ради общей цели, нежели при индивидуальной ответственности. Ученые предположили, что социальная

леность возникает потому, что люди в группе не слишком отчетливо ощущают связь между своими усилиями и результатом. В результате ответственность за конечный результат размывается. А человек, работающий самостоятельно, напротив, напрямую несет ответственность за результаты своей работы.

Исследование феномена социальной лени Бибба Латане, Киплинга Уильямса и Стивена Харкинса проходило на фабрике, производившей консервированные огурцы. Основная задача работников – снимать с конвейера половинки огурцов нужного размера и класть их в банки. К несчастью, рабочим было гораздо удобнее запихивать в банки все огурцы, не обращая внимания на их размер, потому что их труд обезличен (банки скапливаются в одном бункере, откуда и поступают в отдел технического контроля). Ученые пришли к выводу, что следует сделать индивидуальную продукцию идентифицируемой. В результате, конвейерные рабочие, без какого бы то ни было финансового вознаграждения, увеличили выпуск готовой продукции на 16% тогда, когда появилась возможность оценить личный вклад каждого (Latane, Williams&Harkins 1979).

Таким образом, для борьбы с социальной ленью и для повышения мотивации членов группы применяются *две основные стратегии*:

1) Стратегия идентификации индивидуальной продуктивности, которая предполагает, что руководитель дает индивидуальные задания и учитывает личный вклад каждого в полученный результат.

2) Создание духа команды, то есть вознаграждение и поощрение группы как целостного образования.

***Вопрос: Социальная лень – это...***

А) Когда люди работают в группе, они делают это менее упорно, чем индивидуально – переходите к рубрике **3**

Б) Люди усиливают доминирующую реакцию и работают упорнее в присутствии других людей – переходите к рубрике **4**.

---

**9.** Плохо! Вы путаете понятия конформизма и социальной фасилитации. Соответственно, Вам необходимо заново пройти рубрики **1** и **3**, правильно ответить на поставленные в них вопросы, и только после этого можно будет двигаться дальше.

## ГЛАВА 27. ФОРМЫ ВЛАСТИ

**1. Власть** – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать (Веснин, 2004). Основной постулат власти – зависимость, то есть, проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые обладатель контролирует, являются важными, ограниченными и незаменимыми. Зависимость создает обладание только теми ресурсами, которые другими воспринимаются как дефицитные. Чем меньше возможности найти замену имеющимся ресурсам, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. В управлении власть – это возможность (потенциал), которая имеется у руководителя. Менеджеры применяют власть к подчиненным в том случае, если они ведут себя не так как нужно организации. Такая возможность у сотрудников появляется тогда, когда у них появляется свобода в выборе своих действий. Если такой свободы нет, то и менеджеру нет необходимости применять власть. Учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью, следует отметить, что и подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях: качественное и своевременное исполнение заданий, представление информации для принятия решений, выполнение заданий вне рабочего времени или сверх положенных обязанностей и т.п. Власть руководителя в организации не должна восприниматься подчиненными как незначительная. Ее должно быть достаточно для реализации организацией своих целей. Эффективные менеджеры будут стремиться нивелировать власть в приказной форме и постараются влиять на подчиненных, учитывая их квалификацию и компетентность.

**Вопрос: Власть – это...**

А) Возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать – переходите к рубрике **8**.

Б) Метод воздействия на подчиненных – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Нет, это недостаток законной формы власти, согласно Френчу и Рэйвену. Повторите материалы рубрики **4** еще раз и заново попытайтесь ответить на поставленный вопрос.

---

3. Совершенно верно! В настоящее время руководителями активно используются две формы влияния – убеждение и участие, которые дают возможность активизировать процесс сотрудничества исполнителей с руководителями в процессе управления. Поздравляем! Вы закончили изучение данной главы, из которой узнали о соотношении понятий формальной и реальной власти и изучили классические и современные типологии форм власти. Можно перейти к следующей главе **28**, посвященной теориям лидерства.

---

#### 4. Можно двигаться дальше!

Власть может принимать разнообразные *формы*. Согласно классификации Джона Френча и Бертрама Рэйвена, имеется пять основных форм власти (Чалдини, Кенрик, Нейберг 2002):

1. *Власть, основанная на принуждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям. Но власть, основанная на принуждении и влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность. Но, чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Такая власть будет эффективна при условии, что руководитель сможет правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить вознаграждение, адекватное согласию на влияние.

3. *Экспертная власть*. Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. *Харизма* – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

- *Обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
- *Внушительная внешность.* Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.
- *Независимость характера.* В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.
- *Хорошие риторические способности.* У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.
- *Восприятие восхищения своей личностью.* Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение.
- *Достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

5. *Законная власть.* Исполнитель верит, что субъект власти имеет право отдавать приказания, и что его долг – подчиняться им. Законная власть действительна только тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.

***Вопрос: Основное ограничение действия системы власти, опирающейся на принуждение – это...***

- А) Такая власть действительна только тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии – переходите к рубрике **2**.
- Б) Такая власть действительна лишь в случае, когда руководитель правильно выбирает вид стимулирующего воздействия на подчиненного – переходите к рубрике **9**.
- В) Такая власть эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, что достаточно затратно – переходите к рубрике **13**.

---

5. Вы не совсем правы. Конечно, опираясь на иерархию властных отношений, менеджер может воздействовать на подчиненных, но к методологии воздействия (стимулирования трудовой деятельности) понятие



власти не имеет отношения. Рекомендуем вспомнить методы материального и нематериального стимулирования персонала (глава 11), также Вам необходимо заново прочесть рубрику 1 настоящей главы и выбрать правильное определение власти.

---

**6.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 8. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильные варианты ответа.

---

**7.** Да, все верно. Формальная власть определяется должностным положением индивида в структуре управления организацией. Можно открыть рубрику 4.

---

**8.** Правильно! Идем дальше.

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная власть* – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий. *Реальная власть* – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться (Веснин, 2004). Основой реальной власти являются *лидерские качества* человека. Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Официальная должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Лидер не назначается вышестоящей инстанцией и не утверждается приказом, а выдвигается и психологически признается коллективом как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и решение проблем на данный момент времени.

***Найдите правильные утверждения:***

- А) Формальная власть является властью личности, ее авторитета – переходите к рубрике 6.
- Б) Формальная власть является властью должности и обусловлена официальным положением личности в организационной иерархии – переходите к рубрике 7.
- В) Реальная власть определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться – переходите к рубрике 10.

9. Нет, это недостаток формы власти, основанной на вознаграждении, согласно Френчу и Рэйвену. Повторите материалы рубрики 4 еще раз и заново попытайтесь ответить на поставленный вопрос.

---

10. Правильно! Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Открывайте рубрику 4.

---

11. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 13. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильные варианты ответа.

---

12. Нет, поощрение и наказание исполнителей относятся не к формам власти, а к методам мотивации персонала, о которых мы уже говорили в главе 11. Вернитесь к рубрике 16, прочтите ее еще раз внимательнее и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

13. Правильно! Переходим к следующей типологии власти.

По классификации источников и форм власти, предложенной Хейнцем Хекхаузенем, выделяют шесть основных форм власти (Хекхаузен, 1986):

1. *Власть вознаграждения.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.
2. *Власть принуждения (власть страха).* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности, или приведет к каким-то другим неблагоприятным последствиям.
3. *Нормативная власть.* Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Это подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательным подчинением установленным правилам исполнителя.
4. *Власть эталона.* Она основана на идентификации исполнителя с влияющим и желанием исполнителя быть похожим на него по различным параметрам и характеристикам.
5. *Власть знатока.* Исполнитель верит, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного проекта или проблем.
6. *Информационная власть.* Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения. Таким образом, Хекхаузен, а, позднее и Рэйвен, добавили шестую основу – власть информационную.

**Вопрос: Основные формы власти по Хекхаузену – это...**

- А) Власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть – переходите к рубрике **16**.
- Б) Власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть – переходите к рубрике **11**.

---

**14.** Неправильно! Принуждение и вознаграждение, конечно, относятся к формам власти, но по классификациям Френча и Рэйвена, а также Хекхаузена, написанным в середине прошлого века. А в рубрике **16** шла речь о современных формах власти. Прочтите ее еще раз внимательнее и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**15.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **16**. Возвращайтесь к ней и заново изучайте материал, с тем, чтобы найти правильный ответ на поставленный вопрос. Только после этого можно будет перейти к главе **28** настоящей книги.

---

**16.** Совершенно верно, к классификации форм власти по Френчу и Рэйвену, к таким формам, как: власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть – Хекхаузен добавил власть информационную. Можно двигаться дальше.

В настоящее время, вследствие роста квалификационного и интеллектуального потенциала людей, способности исполнителей почти сравнялись со способностями руководителей, поэтому все сложнее становится добиваться успеха посредством использования вышеуказанных форм власти. Руководителю для проявления своего влияния, приходится привлекать подчиненных к сотрудничеству с целью решения предстоящих задач. Две *формы влияния* – убеждение и участие, дают возможность активизировать процесс сотрудничества исполнителей с руководителями в процессе управления. *Убеждение* – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать. Подчиненному самому предоставляется право домыслить технологию процесса исполнения. Руководитель как бы продает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника. Убеждение основано на власти примера и экспертной власти, но в данном случае подчиненный четко понимает, что он

делает и зачем. Сильная сторона убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле. Слабая сторона – нередко большие временные затраты в процессе убеждения подчиненного в верности предлагаемой идеи. Влияние через *участие* подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений. Эффективность влияния через участие состоит в том, что подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку они сами непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость их осуществления.

***Вопрос: Какие формы влияния руководителя на подчиненных приобрели особую актуальность в настоящее время в связи с ростом компетенций персонала?***

- А) Поощрение и наказание – переходите к рубрике **12**.
- Б) Убеждение и участие – переходите к рубрике **3**.
- В) Принуждение и вознаграждение – переходите к рубрике **14**.
- Г) Преступление и наказание – переходите к рубрике **15**.

## ГЛАВА 28. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

1. Термин *leadership* в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи (Дятлов, Плотников, Мутовин 2007). Таким образом, *лидерство* – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека – руководителя, организующего эту деятельность. Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем координации и интеграции групповой деятельности. Лидерство и руководство – это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи. Человек становится лидером только тогда, когда у него появляются последователи, те, кто следует за лидером и признает необходимость достижения поставленных им целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство (рис. 28.1).

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам. Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.



Рис. 28.1. Формальное и неформальное лидерство  
(Алехина, Гапонова, Удалов 2013)

**Вопрос: Основой власти неформального лидера является...**

А) Сила личности, ее авторитета – переходите к рубрике **5**.

Б) Занимаемая должность и официальное положение личности в организационной иерархии – переходите к рубрике **10**.

---

**2.** Нет, Вы не правы! В выбранном Вами ответе перечислены формы власти по Хекхаузену, которые Вы изучали в рубрике **13** главы **27**. Вернитесь к рубрике **15** настоящей главы, изучите материал заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Нет, в своем ответе Вы назвали группы качеств, выделяемые Стогдиллом в его теории личностных качеств лидеров. Этот набор в корне отличается от того, что предлагает теория харизматических качеств лидеров. Пройдите рубрику **15** настоящей главы еще раз. Только после этого можно будет перейти к главе **29**.

---

**4.** Все плохо. Вы путаете самые базовые понятия. Вами был выбран стиль «обедненное управление» по Блейку и Моутон. Необходимо пройти главу заново, в идеале – с первой рубрики, а как минимум – с рубрики **8**.

---

**5.** Правильно! Неформальная власть – это власть личности, ее авторитета. Повышенное внимание к таким категориям управления, как лидерство и руководство, стало проявляться в 30-х гг. XX века. Это было вызвано привлечением ученых-психологов к решению проблем управления промышленными предприятиями в рамках зарождения доктрины человеческих отношений – нового гуманитарного подхода к управлению. С появлением ученых-бихевиористов, в области консультирования управления организациями на систематической основе начали проводиться крупномасштабные исследования лидерства с целью выявления параметров, позволяющих менеджерам становиться эффективными лидерами. Стали появляться разнообразные подходы к изучению явления лидерства в организациях, впоследствии объединенные по общему групповому признаку в основные группы теорий лидерства,

Выделяют следующие *группы теорий лидерства*, объясняющие феномен влияния одних людей на поведение других (Мескон, 2000):

*1) Теории личностных качеств лидеров (1930-1950).*

Согласно этим теориям, обосновывается перечень наиболее общих черт (качеств), который свойственен эффективному лидеру, и который отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

1. Физические качества – активный, энергичный, здоровый, сильный.
2. Личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху.
3. Интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало.
4. Коммуникативные – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Также известна типология людей по отношению к власти Б. Рассела, которая тоже основана на личностных качествах. Согласно этой типологии всех людей можно условно разделить на *4 группы*:

- Люди, имеющие такие определяющие черты характера, как настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, и открыто проявляющие свое стремление к власти.
- Люди, отличающиеся робостью, склонностью к подчинению другим, неуверенностью в себе, в своих силах и возможностях.
- Люди, ведущие себя ситуативно: в одних случаях стремящиеся к власти, в других – к подчинению.
- Люди, отказывающиеся от подчинения другим, но не желающие командовать, ищущие самовыражение в науке, искусстве, творчестве.

Данный подход в изучении лидерства концентрировался на выявлении списка качеств, присущих лидеру (исследовались выдающиеся исторические личности), и базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Исследователи пытались сформировать один единственный список качеств, присущих лидерам, чтобы иметь возможность еще в раннем детстве выявлять лидеров. Однако перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера. Поэтому направление исследований сместилось в область поведения лидеров, о чем мы расскажем в следующей рубрике.

**Вопрос: Какие группы качеств, свойственных лидеру, выделяет Б. Стогдилл?**

- А) Физические, личностные, интеллектуальные, коммуникативные – переходите к рубрике **8**.
- Б) Настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, стремление к власти – переходите к рубрике **11**.

---

**6.** Ответ неверный! Вы выбрали перечисление лидерских качеств, свойственных первому типу из классификации людей по отношению к власти Б. Рассела из рубрики **5** настоящей главы. Вам необходимо повторить рубрику **5**, чтобы впредь не путать эти понятия. Затем вернитесь к рубрике **15** и пройдите ее заново.

---

**7.** Нет, Вы не правы! В выбранном Вами ответе перечислены формы власти по Френчу и Рэйвену, которые Вы изучали в рубрике **4** главы **27**. Вернитесь к рубрике **8** настоящей главы, прочтите материал заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**8.** Все верно. Нужные группы качеств, выделяемые Стогдиллом и свойственные истинному лидеру (физические, личностные, интеллектуальные, коммуникативные способности), названы правильно. Идем дальше!

*2) Поведенческие (бихевиористские) теории лидерства (1940-1970).*

Научный интерес к изучению поведения эффективных менеджеров возник в начале 40-х гг. XX века. Исследователи стали обращать внимание на характер поведения руководителей с целью разработки методик, позволяющих готовить руководителей по специальным программам, развивающим определенные поведенческие умения и навыки, необходимые для повышения эффективности деятельности предприятия. Несмотря на то, что так же, как и теории лидерских качеств, поведенческие теории пытались найти один единственно верный стиль поведения, представители данного направления считали, что лидерами становятся, а не рождаются.

Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

1. Концепция Курта Левина – три стиля руководства, которую мы более подробно рассмотрим в главе **29**;
2. Теория «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора;
3. «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта;
4. Управленческая решетка Ричарда Блейка и Джей Моутон и т.д.



Все эти теории акцентируются на обучении эффективным формам поведения и определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

- Поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и на их развитие.
- Поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

Так, например, Блейк и Моутон отождествляли понятия стиля руководства и стиля лидерства. В своей «управленческой решетке» (рис. 28.2) они выделили пять базовых типов лидерства (Мескон, 2000):

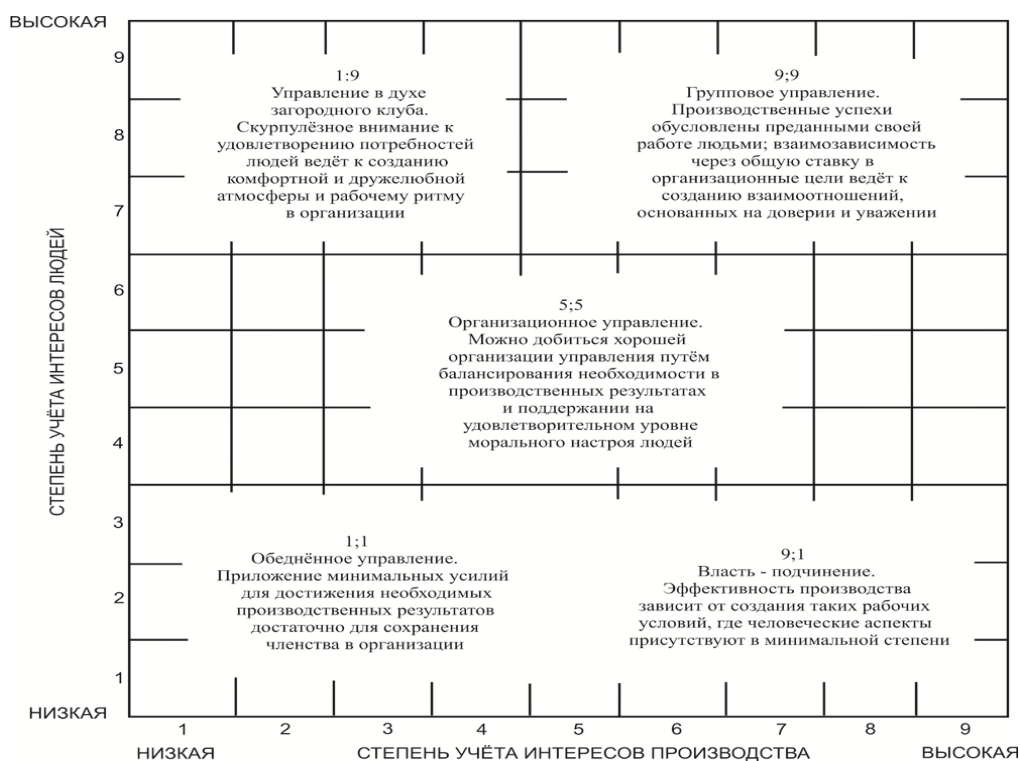


Рис. 28.2. «Управленческая решетка» Блейка и Моутон

- (1,1) *Обеднённое управление.* Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточное для сохранения членства в организации.
- (9,1) *Власть – подчинение.* Эффективность производства в рабочих условиях, где человеческие аспекты учитываются в минимальной степени.

- (1,9) *Управление в духе загородного клуба*. Повышенное внимание к удовлетворению потребностей людей, ведущее к созданию комфортной и дружелюбной рабочей атмосферы в организации.
- (5,5) *Организационное управление*. Здесь соблюдается балансирование умеренной заинтересованности в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.
- (9,9) *Групповое управление*. Производственные успехи, обусловленные преданными своей работе людьми; общее стремление к организационным целям; взаимоотношения, основанные на доверии и уважении.

Однако поведенческие концепции стиля руководителя не смогли выявить универсальный стиль, который давал бы устойчивое соотношение между его использованием и ростом эффективности, поэтому обратимся к следующей рубрике, посвященной теориям лидерства, основанным на ситуационном подходе.

**Вопрос: Типы лидерства по Блейку и Моутон – это...**

- А) Власть вознаграждения; власть принуждения; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть – переходите к рубрике **12**.
- Б) Власть принуждения; власть вознаграждения; экспертная власть; эталонная власть; законная власть – переходите к рубрике **7**.
- В) Обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба: организационное управление; групповое управление – переходите к рубрике **15**.

**9.** Вы невнимательно читали рубрику **15** и вместо групп факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом по Фидлеру, выбрали четыре основных стиля поведения по Херси-Бланшару, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий. Изучите рубрику **15** заново и выберите правильный вариант ответа.

**10.** Ответ неверный. Это власть формального лидера определяется должностным положением индивида в структуре управления организацией, а за разъяснениями основ неформального влияния вернитесь к рубрике **1**.

**11.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **5**. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильные варианты ответа.

---

**12.** Нет, Вы не правы! В выбранном Вами ответе перечислены формы власти по Хекхаузену, которые Вы изучали в рубрике **13** главы **27**. Вернитесь к рубрике **8** настоящей главы, прочтите материал заново и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**13.** Правильно! Уверенность в себе, стратегическое мышление, способность увлечь за собой, преданность идее, оригинальное поведение – это те качества, которые помогут менеджеру стать эффективным руководителем, согласно теории харизматических качеств лидера. Поздравляем Вас с успешным освоением настоящей главы, из которой Вы узнали о формальном и неформальном лидерстве; изучили теории личностных качеств лидеров (Стогдилл, Рассел); освоили поведенческие теории лидерства (Блейк и Моутон); изучили ситуационный подход к лидерству (Фидлер, Херси-Бланшар); ознакомились с современными подходами, такими как: харизматическая теория лидерства и теория партисипативного управления.

Можно двигаться дальше – переходите к главе **29**, посвященной стилям руководства.

---

**14.** Ответ неверный! Вы выбрали перечисление лидерских качеств, свойственных первому типу из классификации людей по отношению к власти Б. Рассела, из рубрики **5** настоящей главы. Вам необходимо повторить рубрику **5**, а затем снова прочесть рубрику **16**.

*Дополнительный вопрос:*

***Какое утверждение правильное?***

А) Теория партисипативного управления предполагает приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточное для сохранения членства в организации – переходите к рубрике **4**.

Б) Теория партисипативного управления предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных – переходите к рубрике **17**.

---

**15.** Да, правильно. Обедненное управление; власть-подчинение; управление в духе загородного клуба; организационное управление; групповое

управление – Вами совершенно верно были названы типы лидерства по Блейку и Моутон. Можно двигаться дальше.

### *3) Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе (1960-1990).*

Несостоятельность предыдущих концепций сместила фокус исследований лидерства в область выявления ситуационных факторов, влияющих на поведение руководителя. Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Фреда Фидлера. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от того, что именно требуется в конкретной ситуации). Фидлер выделил *3 группы факторов*, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

1. Взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения).
2. Характер регламентации труда.
3. Возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим, Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

- Приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования).
- Изменение ситуации.

Кроме теории Фидлера, наиболее известными концепциями ситуационного подхода являются модель Митчелла и Хауса, теория жизненного цикла Херси и Бланшара и т.д.

В модели Херси-Бланшара (рис. 28.3) за основу измерения, так же, как и в управленческой решетке Блейка и Моутон, взяты ориентации лидерского поведения на взаимоотношения или на задание, но при этом выбор стиля лидерства в значительной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его

выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий (Ньюстром, Дэвис 2000).

- (S1) *Telling* – Инструктирование. Типичная ситуация директивного лидерства, когда руководитель сам принимает решение, дает конкретные указания и обеспечивают жесткий контроль за работой;
- (S2) *Selling* – «Продажа идей». Руководитель объясняет решение и дает возможность для прояснения;
- (S3) *Participating* – Участие. Лидеры делятся идеями и выступают как фасилитаторы (facilitator – «посредник», англ.) в принятии группой решений;
- (S4) *Delegating* – Делегирование. Лидер передает другим полномочия самостоятельно принимать и реализовывать решения, последователи принимают на себя ответственность.



Рис. 28.3. Модель лидерства Херси-Бланшара  
(Алехина, Гапонова, Удалов 2013)

Так, в условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль **S4**, который в решетке Блейка-Моутон назван «обедненным

управлением». А, например, при высокой готовности персонала директивный менеджмент (стиль *SI*) может принести большой вред.

Все концепции данной группы доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Недостатком данного подхода является исключение из области исследований личностных характеристик руководителя.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Какие группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом, выделял Фидлер?***

- А) Вознаграждение, принуждение; нормативная власть; эталонная власть; власть знатока; информационная власть – переходите к рубрике **2**.
- Б) Взаимоотношения руководителя с подчиненными, характер регламентации труда, возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством кадровой политики – переходите к рубрике **16**.
- В) Настойчивость руководителя в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, стремление к власти – переходите к рубрике **6**.
- Г) Инструктирование, продажа идей, участие, делегирование – переходите к рубрике **9**.

---

## **16. Идем дальше!**

Современные подходы в изучении лидерства пытаются объединить рассмотренные выше теоретические разработки и определить специфику проявления лидерских качеств в конкретных ситуациях.

*4) Теория харизматических качеств лидеров (1990-наст. время) выделяет те качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяющий увлекать за собой людей. Назовем некоторые из этих качеств:*

- Практически полная уверенность в своих суждениях и способностях.
- Умение видеть перспективу лучше, чем остальные.
- Способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая.
- Преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность.
- Нетрадиционное поведение.

5) Теория «партисипативного» управления (1990-наст. время) предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, включающие:

- Регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- Открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- Вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- Делегирование подчиненным ряда полномочий;
- Участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- Создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно показывает, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и может убедить последователей в верности своих взглядов, а при необходимости и настоять на своем решении (Коршунов, Гапонова 2016).

**Вопрос:** *Какие черты современных лидеров выделяет теория харизматических качеств лидеров?*

- А) Физические, личностные, интеллектуальные, коммуникативные качества – переходите к рубрике **3**.
- Б) Настойчивость в достижении цели, уверенность в собственных силах, целеустремленность, стремление к власти – переходите к рубрике **14**.
- В) Уверенность в себе, стратегическое мышление, способность увлечь за собой, преданность идее, оригинальное поведение – переходите к рубрике **13**.

---

**17.** Теперь правильно. Можно открыть главу **29**, посвященную стилям руководства.

## ГЛАВА 29. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

1. Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено немецким психологом Куртом Левином (Lewin, 1935). Он же сформулировал и три основных (базовых) стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Под *стилем руководства* понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

*Авторитарный (автократический) стиль* – это жесткий стиль управления армейского типа. Такой стиль предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний. Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

*Преимущества стиля:*

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.
2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.
3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

*Недостатки стиля:*

1. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.
2. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.
3. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.



*Область применения автократического стиля:*

1. Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия. Во всех этих случаях промедление с принятием решения может принести несравненно больший ущерб, чем возможность принятия не лучшего решения.
2. В слабо организованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период. Автократизм может быть здесь достаточно эффективен до момента приобретения объектом управления организационной стройности. Дальнейшее же использование автократического стиля может привести к напряженности во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, проявляемой, в том числе, и через вышеуказанное явление фрустрации.

***Вопрос: Среди недостатков авторитарного стиля руководства можно назвать...***

- А) Большие затраты на контрольный аппарат – переходите к рубрике **5**.
- Б) Большие затраты времени на выработку и принятие решений – переходите к рубрике **10**.
- В) У данного стиля нет недостатков, он универсален – переходите к рубрике **8**.

---

**2.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **9**. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильный вариант ответа.

---

**3.** Все верно! Идем дальше.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами (Веснин, 2004).

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня

должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

**Вопрос: Как выбирается современным менеджером оптимальный стиль руководства?**

- А) Исходя из сложившейся ситуации – переходите к рубрике **11**.
- Б) Использует тот стиль, который ему по душе, или которым владеет лучше – переходите к рубрике **13**.
- В) Использует либеральный стиль как наиболее современный – переходите к рубрике **4**.

---

**4.** Нет, Вы не правы. Вернитесь к рубрике **3**, прочтите ее заново и найдите правильный вариант ответа на поставленный вопрос.

---

**5.** Идем дальше!

*Демократический стиль* – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Причем по целому ряду решений, не определяющих стратегическое направление развития организации, подчиненным предоставляется полное право действовать самостоятельно. Все это повышает заинтересованность работников, увеличивает их преданность организации. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

*Преимущества стиля:*

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.
2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.
3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

*Недостаток стиля:*

Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

*Область применения демократического стиля:*

1. Достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.
2. Стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.
3. Относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

***Вопрос: Где применяется демократический стиль руководства?***

- А) Такой стиль эффективен при руководстве простыми рутинными работами, выполняемыми малоквалифицированными кадрами – переходите к рубрике 7.
- Б) Такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода – переходите к рубрике 9.

---

**6.** Снова неверный ответ! Абрахам Маслоу известен, в первую очередь, своей пирамидой потребностей, о чем Вы должны были помнить из материалов главы 11. Пройдите рубрику 1 настоящей главы заново.

---

**7.** Вы невнимательно изучали рубрику 5. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильный ответ.

---

**8.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 1. Вернитесь к ней, все внимательно прочтите и найдите правильный вариант ответа.

---

**9.** Можно двигаться дальше!

*Либеральный стиль* – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

*Преимущества стиля:*

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.
2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

*Недостатки стиля:*

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует или слабо проработана общая объединяющая идея.
2. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

*Область применения либерального стиля:*

1. Высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношениях коллективы, с высокой степенью разделения труда, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте. Обычно это научно-исследовательские или опытно-конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы. В этих случаях роль руководителя сводится к координации деятельности групп ученых и специалистов в рамках достижения общей цели и в недопущении возникновения мест отставания отдельных групп от общего темпа работ.
2. Отдельные локальные ситуации в любых коллективах, когда либеральный подход к решению проблем является наиболее эффективным. Например, достаточно мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего то или иное упущение в работе.

***Вопрос: Где применяется либеральный стиль руководства?***

- А) Такой стиль эффективен при руководстве простыми рутинными работами, выполняемыми малоквалифицированными кадрами – переходите к рубрике **2**.
- Б) Такой стиль применяется при руководстве квалифицированными и интеллектуальными коллективами исполнителей – переходите к рубрике **3**.

---

**10.** Неправильно! Напротив, при использовании авторитарного стиля руководства затраты времени на выработку и принятие решений крайне малы, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Кто ввел понятие стилей лидерства?**

- А) Анри Файоль – переходите к рубрике **12**.
  - Б) Курт Левин – переходите к рубрике **5**.
  - В) Абрахам Маслоу – переходите к рубрике **6**.
- 

**11.** Все верно. В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Поздравляем! Вы завершили изучение настоящей главы, в которой ознакомились с понятием стилей лидерства, или стилей руководства; изучили основные стили управления (авторитарный, демократический и либеральный); узнали об их достоинствах и недостатках, а также о рекомендуемых сферах применения каждого из них. Открывайте главу **30**, посвященную изучению понятия конфликта.

---

**12.** Опять неверный ответ! Анри Файоль известен тем, что выделил 5 функций и сформулировал 14 принципов управления, о чем Вы должны были помнить из материалов главы **2**. Пройдите рубрику **1** настоящей главы заново.

---

**13.** Нет, Вы не правы. Руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления, а не только тем, который ему лично нравится больше. Вернитесь к рубрике **3**, прочтите ее заново и найдите правильный вариант ответа на поставленный вопрос.

## ГЛАВА 30. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ

**1.** *Конфликт* – это сложный и многоплановый социальный феномен, это определенное качество взаимодействия людей, которое выражается в противоборстве между их различными сторонами. В качестве таких сторон взаимодействия выступают индивиды, социальные группы, общности и государства, объединенные теми или иными интересами и целями. Конфликты могут возникать по самым разным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и так далее. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру (Буртовая, 2002). В любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов. Эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если объединить названные признаки конфликта, можно дать следующее определение:

*Конфликт* – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающийся в противоборстве сторон для достижения своих интересов и целей. В данном определении отражены необходимые свойства любого конфликта. Но для более полного понимания конфликта, как социального феномена, это обобщающее определение нуждается в конкретизации и в более детальном описании необходимых элементов конфликта, его структуры, причин возникновения, функций и динамики, чем мы и займемся в последующих рубриках и главах.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Кто может выступать в качестве противоборствующих сторон в конфликте? (возможны два варианта ответа)**

А) Две самостоятельные личности – переходите к рубрике **5**.

Б) Две стороны внутренней структуры личности – переходите к рубрике **10**.

В) Личность и неодушевленный предмет – переходите к рубрике **7**.

---

**2.** Это неверный ответ! Вы путаете понятия объекта и предмета конфликта. За разъяснениями обратитесь к рубрике **8**.

---

### 3. Идем дальше!

Следует отметить, что основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом противоречия, которые являются причиной конфликта, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными факторами личности, или даже вообще мнимыми. Но, если они играют для человека разную роль, то могут порождать конфликтную ситуацию. Поэтому иногда конфликт определяется как критическое обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, так как не каждое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным путем. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме.

Также необходимо подчеркнуть, что конфликт – это всегда взаимодействие субъектов. Однако, разумеется, не всякое взаимодействие является конфликтом. Там, где отсутствует противоборство и острые противоречия, сопровождающиеся отрицательными эмоциями, нет и конфликта. Выявление сути конфликта позволяет сделать вывод о том, что конфликт – это, прежде всего, социальное явление, в нем всегда действуют субъекты, одаренные сознанием, преследующие свои цели и интересы. Любой конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами не бывает беспричинным, а происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой.

***Вопрос: Найдите правильное утверждение:***

- А) Конфликт – это всегда взаимодействие – переходите к рубрике **8**.
- Б) Взаимодействие – это всегда конфликт – переходите к рубрике **6**.
- В) Всякое противоречие вызывает конфликт – переходите к рубрике **9**.

---

**4.** Все верно! Поздравляем! Вы успешно завершили изучение данной главы, из которой узнали понятие конфликта как взаимодействия; об объективных и субъективных противоречиях, вызывающих конфликт; уяснили и разграничили понятия объекта и предмета конфликта. Можно открыть главу **31**, посвященную типологии конфликтов.

---

5. Да, это правильный ответ, но он не носит исчерпывающий характер. Две стороны внутренней структуры личности тоже могут конфликтовать между собой. Можно переходить к рубрике 3.

---

6. Нет, это не так. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Изучите рубрику 3 еще раз и найдите правильный ответ на вопрос.

---

7. Нет, конфликт всегда носит социальный характер, а со стороны неодушевленного предмета не может быть никакого ответного взаимодействия. Далее, в главе 31 мы ознакомимся с точкой зрения американского социолога Кеннета Боулдинга, который допускал некое подобие борьбы за существование некоторых форм неодушевленной материи, но его точка зрения считается очень спорной и признания у большинства ученых-конфликтологов не получила. Прочтите рубрику 1 еще раз более внимательно и выберите правильные варианты ответа.

---

#### 8. Двигаемся дальше!

Следует различать понятия «*объект*» и «*предмет*» конфликта. Конкретная материальная или духовная ценность, к пользованию или обладанию которой стремятся противоборствующие стороны, называется *объектом конфликта*. Это может быть домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакансии, размера заработной платы – все, что представляет собой объект личных и групповых интересов. А *предметом конфликта* является та реальная или воображаемая проблема, которая становится причиной конфликтной ситуации и которую необходимо решить. Предметом конфликта могут стать жизненные установки, распределение ресурсов, статус личности в организации и т.д. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому разрешение или урегулирование конфликта, прежде всего, связано с устранением не его объекта, а его предмета.

**Вопрос:** *Конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны – это...*

- А) Предмет конфликта – переходите к рубрике 2.
  - Б) Объект конфликта – переходите к рубрике 4.
-



**9.** К счастью, это не так. Совершенно не каждое взаимодействие является конфликтным. Вернитесь к рубрике **3**, изучите ее повторно и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**10.** Да, совершенно верно. Между собой могут конфликтовать как две отдельные личности, так и две стороны внутренней структуры одной и той же личности. Это явление получило название когнитивного диссонанса, выявленного Леоном Фестингером. *Когнитивный диссонанс* (от латинских слов: *cognitio* – «познание» и *dissonantia* – «несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии») – состояние психического дискомфорта индивида, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих представлений: идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций (Фестингер, 2000). Пример типичного когнитивного диссонанса: есть хочется – худеть хочется. Можно перейти к рубрике **3**.

## ГЛАВА 31. ТИПОЛОГИИ КОНФЛИКТОВ

1. Необходимость классификации конфликтов обуславливается потребностью поиска наиболее эффективного способа регулирования их различных видов. Классификация зависит от критериев, которые берутся за ее основу. Наиболее распространенные типологии конфликтов основаны на таких *критериях*, как:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт;
- 3) направленность конфликта;
- 4) временные параметры конфликта;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от участвующих *сторон* конфликты делятся на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- международные.

В аспекте *потребностей*, блокирование которых стало причиной разногласий, они могут делиться на:

- материальные;
- статусные – ролевые;
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- горизонтальные, возникающие между равными участниками;
- вертикальные – между подчиненными и начальством;
- смешанные – конфликты, где представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

По *временным* параметрам конфликты бывают:

- кратковременные;
- быстротечные;
- длительные, продолжающиеся иногда годами и десятилетиями, какими нередко бывают государственные, национальные и религиозные конфликты.

По способу инициации выделяют:

- объективные (естественные), т.е. возникающие по стечению обстоятельств в соответствии со складывающейся обстановкой;
- субъективные (искусственные), специально инициируемые людьми;

По критерию результативности конфликты делятся на:

- конструктивные – дающие положительные эффекты для организации;
- деструктивные, когда взаимоотношения между людьми приобретают нецивилизованные формы и приводят к отрицательным последствиям для организации.

Одна из главных задач руководителя на любом уровне – решение проблем урегулирования конфликтов, а также недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания конфликта.

**Вопрос: По направленности конфликты подразделяются на:**

- А) Субъективные и объективные – переходите к рубрике **3**.
- Б) Горизонтальные, вертикальные и смешанные – переходите к рубрике **5**.
- Д) Конструктивные и деструктивные – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Правильно! Именно отечественные авторы Анцупов и Шипилов предлагали включить в понятие социального взаимодействия и взаимодействие между животными, и, таким образом, они признавали существование зооконфликтов. Поздравляем Вас с завершением настоящей главы, в которой Вы познакомились с основными типологиями конфликтов, базирующимися на различных критериях; еще раз повторили аксиому о том, что конфликт – это явление социальное; а также ознакомились с альтернативными точками зрения отдельных ученых, включающих в свои классификации «конфликты» между животными и даже неодушевленные предметы. Можно идти дальше – к материалам главы **32**, посвященной изучению причин конфликтов в организации.

---

**3.** Нет, Вы недостаточно внимательно читали рубрику **1**. На субъективные и объективные конфликты подразделяются по способу инициации. Пройдите рубрику **1** еще раз.

---

4. Вы не правы! Конечно, данные ученые занимались исследованием поведения людей в конфликтных ситуациях с медицинской точки зрения. Так, исследуя причины разнообразных психических расстройств, австрийский психолог Зигмунд Фрейд пришел к выводу, что их главным источником является изначально присущий человеческой психике конфликт между сознательным и бессознательным, между смутными, инстинктивными влечениями и требованиями моральных и правовых норм.

А Карл Юнг предложил новую классификацию характеров людей, в основе которой лежал критерий различий по способу разрешения ими внутренних конфликтов. По этой классификации все люди делятся на два основных психотипа: интровертов и экстравертов. Интроверты – это люди, обращенные внутрь себя, характеризующиеся замкнутостью, созерцательностью, стремлением дистанцироваться от других людей, внешнего мира. Экстраверты, наоборот, обращены наружу, в своем мышлении и поведении открыты для внешних влияний. Но ни один из указанных авторов не занимался зооконфликтами. Поэтому, прочтите рубрику 5 повторно и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

#### 5. Идем дальше!

Все эти типологии основываются на том, что конфликт – это *социальное* явление, что в нем всегда действуют субъекты с сознанием, следующие своим целям и интересам. Однако, к примеру, американский экономист и социолог Кеннет Боулдинг считает, что многочисленные конфликты возникают не только в обществе и в живой природе, но даже в неорганическом мире наподобие «бесконечной войны моря против суши, и одних форм земной породы против других» (Boulding, 1962). Это мнение можно оспорить, так как конфликт как социальное явление появляется на основе деятельности людей и их интересов, поэтому признания у многих ученых-конфликтологов она не получила. В этом состоит главное отличие социального конфликта от межвидовой борьбы за существование в животном мире. Социальный конфликт носит временный характер. Рано или поздно он заканчивается, в то время как поедание одних видов животных другими, естественный отбор в природе – это основанный на инстинктах способ существования и поведения животных. В этом мире отношения между отдельными особями характеризуются либо антагонизмом, либо сосуществованием. Данная ситуация не имеет основу в виде каких-либо сознательных целей и интересов. Она вечна, как и сама природа. И «компромисс» в «конflikте» между волком и овцой недостижим, пока они находятся в естественной среде.

При этом некоторые авторы выдвигают предложение признать и включить в классификацию *зооконфликты* (Анцупов, Шипилов 1999). Для того, чтобы обосновать такую позицию, ученые включают в понятие социального взаимодействия и «взаимодействие между животными». Согласно их точке зрения, конфликты могут возникнуть только в случае социального взаимодействия. При этом, если социальное взаимодействие рассматривать в широком смысле, то в него можно включить и взаимодействие между животными. Поэтому в объект конфликтологии, по их мнению, необходимо включить зооконфликты – конфликты в животном мире.

***Вопрос: Какие ученые являются авторами теории о зооконфликтах?***

- А) Анцупов и Шипилов – переходите к рубрике 2.
- Б) Фрейд и Юнг – переходите к рубрике 4.
- В) Ильф и Петров – переходите к рубрике 7.

---

**6.** Нет, Вы недостаточно внимательно читали рубрику 1. На конструктивные и деструктивные конфликты подразделяются по критерию результативности. Пройдите рубрику 1 еще раз.

---

**7.** Плохо! Вы не только невнимательно читали рубрику 5, но еще и не знакомы с отечественной литературой! Кроме повторного прохождения рубрики 5 рекомендуются к прочтению романы «Двенадцать стульев» и «Золотой теленок» Ильи Ильфа и Евгения Петрова. Менеджменту они не научат, но море удовольствия Вам гарантировано.

## ГЛАВА 32. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. В самом общем понимании *причина конфликта* – это явление, предопределяющее его появление. Однако стоит подчеркнуть, что одно и то же явление может стать причиной конфликта между отдельными индивидами или социальными группами и, в то же время, не становится его причиной между другими группами и индивидами. Это объяснимо тем, что для одних индивидов это явление является потребностью, а для других – нет. Можно сделать вывод о том, что вне потребностей конфликтов не существует. Итак, определенное явление становится причиной конфликта только в том случае, когда оно выступает для его субъектов как *потребность* (рубрика 8, глава 11). Наличие потребности является необходимым, но не достаточным условием возникновения конфликта. Если удовлетворение потребности не касается интересов, ценностей и чувств других людей, то конфликта не происходит. Конфликт возникает тогда, когда наблюдается недостаток явлений, выступающих в роли потребности у начинающих взаимодействовать между собой людей. Однако обнаруживается, что и этот фактор не является достаточным для возникновения конфликта. Индивид (социальная группа, общность) может объективно испытывать в чем-то необходимость, но при этом субъективно не воспринимать то или иное явление как потребность. И в этом случае оно тоже не становится причиной конфликта. Таким образом, *неосознанная потребность* не является причиной конфликта. Причиной может стать только *осознанная потребность*, которая выступает в роли интереса. Однако, опять же, не любой интерес есть причина конфликта, а лишь тот, который имеет связь с удовлетворением дефицитных потребностей, из-за овладения которыми и возникает противоречие, вследствие чего и происходит столкновение сторон.

**Вопрос: Найдите правильное утверждение:**

- А) Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то конфликт происходит – переходите к рубрике 4.
- Б) Если удовлетворение потребности не затрагивает интересы, ценности и чувства других людей, то конфликта не происходит – переходите к рубрике 8.
- В) Неосознанная потребность может стать причиной конфликта – переходите к рубрике 10.

2. Ответ неверный. Хотя гендерный состав персонала организации и является объективным показателем, но объективной причиной конфликта на организационном уровне гомогенный, либо гетерогенный кадровый состав организации служить никак не может.

*Дополнительный вопрос:*

**Может ли стать причиной конфликта неудовлетворительная система коммуникаций в организации?**

А) Да, может – переходите к рубрике **12**.

Б) Нет, коммуникации здесь не при чем – переходите к рубрике **11**.

---

**3. Можно двигаться дальше!**

На *уровне организации* выделяются следующие наиболее часто встречающиеся *объективные причины* конфликта (Буртовая, 2002):

1. *Ограниченность ресурсов, подлежащих распределению*. Это могут быть материально-технические, финансовые, социально-экономические и другие ресурсы. Их ограниченность может быть причиной противоречий интересов индивидов и социальных групп, так как выделение значительной доли таких ресурсов определенному человеку или социальной группе подразумевает, что другие получают меньшую долю.

2. *Взаимозависимость ответственности и заданий*. Каждая организация представляет собой систему, элементы которой имеют функциональные взаимосвязи между собой. Поэтому, если какой-либо элемент функционирует неправильно, нарушается нормальное функционирование всей системы. Нечеткое распределение ответственности между членами организации или ее подразделениями также способствует возникновению противоречий. В этом случае одни могут думать, что имеют слишком малую долю ответственности и остаются недооцененными, а другие, напротив, что их слишком перегружают и они выполняют не только свои, но и чужие функции.

3. *Несогласованность целей различных групп работников*. В данном случае причина конфликта кроется в том, что различные функциональные группы для достижения своих целей могут предпринимать больше усилий, нежели для достижения целей всей организации или целей смежных рабочих групп. Вероятность конфликта усиливается по мере того, как подразделения становятся более специализированными, и сами формируют свои цели, могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации.

4. *Слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике* также является объективной причиной

возникновения разногласий, потому что каждый сотрудник в своем ежедневном поведении на рабочем месте должен быть привержен существующим этическим нормам и принципам поведения, которые должны служить для него ориентиром. Если же они развиты слабо либо отсутствуют совсем, человеку сложно принять решение о том, как правильно поступить в том или ином случае. Поэтому, вероятнее всего, он постоянно будет сталкиваться с проблемной этической ситуацией, что неизбежно будет вызывать конфликты как в неформальном, так и в деловом общении. Таким образом, чтобы предупредить такие конфликты, в каждой организации разработанные и задокументированные этические нормативы делового общения и поведения становятся необходимостью. Они должны описывать общую концепцию и свод этических правил, которых, по мнению руководства компании, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшения делового общения на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации.

*5. Неудовлетворительные коммуникации.* Неудовлетворительные коммуникации становятся причиной конфликта при несвоевременном доведении информации до получателя (сотрудника или руководителя), в искажении информации, в некорректном закреплении должностных обязанностей, полномочий и ответственности, переполненности или пустоте информационных каналов, в неясности направлений передачи и получения информации.

**Вопрос:** *К объективным причинам конфликта в организации относятся...*

- А) Взаимозависимость задач – переходите к рубрике **12**.
- Б) Манера поведения – переходите к рубрике **6**.
- В) Гендерный состав работников организации – переходите к рубрике **2**.

---

**4.** Нет, Вы не изучили достаточно внимательно рубрику **1** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, прочтите внимательно заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**5.** Это не так. Объективными могут быть лишь факторы, независимые от личностных качеств людей и особенностей их образования и воспитания. Изучите рубрику **8** еще раз и дайте верный ответ на вопрос.

---

**6.** Нет, Вы невнимательно читали рубрику **3**, посвященную объективным причинам конфликта на организационном уровне. Среди описанных в данной рубрике причин манеры поведения индивида не упоминались. Пройдите рубрику **3** еще раз.



7. Совершенно верно! Акцентуация характера – это крайний вариант нормы, при котором определенное качество характера человека чрезмерно усиливается, что создает причину для возникновения конфликта. Поздравляем Вас с успешным прохождением настоящей главы, из которой Вы узнали об осознанных потребностях, которые могут стать причиной конфликта в случае дефицитности ресурса, удовлетворяющего эту потребность; о противоречии как причине конфликта; изучили комплекс потенциальных причин конфликта организационного и личностного характера. Идем дальше – к материалам главы **33**, изучающей динамику процесса конфликта.

---

#### 8. Идем дальше!

Итак, итоговая причина любого социального конфликта – это *противоречие интересов* его субъектов: индивидов, социальных групп, общностей и обществ. Любой конфликт – это форма выражения противоречия интересов. При этом сами интересы могут быть любыми: идеальными и материальными, субъективными и объективными, иллюзорными и ложными, реальными и истинными. Противоречивые интересы, как главный повод конфликтов, возникают ввиду самых разных факторов, которые можно группировать на: 1) *объективные* и 2) *межличностные*. К объективным факторам относятся обстоятельства, не зависящие от личностных качеств людей, от их воли и сознания, ценностей и пристрастий. Это: материальные блага, ресурсы, власть, должность, статус, общественные духовные ценности и т.д.

**Вопрос: Объективные факторы включают в себя...**

- А) Деньги, положение индивида в организационной иерархии, доступ к ресурсам – переходите к рубрике **3**.
  - Б) Характер индивида, манера поведения, особенности воспитания – переходите к рубрике **5**.
- 

9. Опять ошибка! Изучите рубрику **12** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **14**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

10. Нет, Вы недостаточно внимательно читали рубрику **1** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, изучите ее заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**11.** Снова неверный ответ! Изучите рубрику 3 еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики 2.

---

**12.** Можно двигаться дальше.

*Личностные причины конфликта* имеют связь с присутствием в конфликте субъективных личностных составляющих, таких как: основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности; неадекватные оценки и восприятия; манеры поведения; этические ценности (Буртовая, 2002). Расхождение этих факторов в поведении человека может являться предпосылкой конфликта, вследствие чего противоборство между людьми может появиться безотносительно к объективным условиям. Можно идентифицировать следующие виды личностных причин конфликтов в организации:

1. *Основные психологические доминанты поведения личности.* Конфликты, обусловленные психологическими доминантами поведения личности (говоря другими словами, ее ценностными ориентациями, целями, мотивами, интересами и потребностями), могут быть очень разными по своему объекту. В данном случае определяющее значение имеет то, какой смысл и важность личность придает тому или иному объекту, проявляет ли именно этот индивид интерес к этому объекту, и является ли этот объект потребностью для него. Такое расхождение личностных смыслов и значений также определяет линию поведения в конфликте, его тактику и стратегию. Так, если один из субъектов не проявляет особого интереса к объекту конфликта, вероятнее всего, он предпочтет тактику избегания или уклонения. Напротив, если у него есть интерес, то выберет тактику конкуренции.

2. *Черты характера и типы личностей.* Существенные различия в характерах индивидов и даже их несовпадение – одна из частых причин конфликтов в самых разных сферах деятельности человека. Особое внимание этому следует уделять в группах, находящихся в длительном, локальном и постоянном общении. Не случайно некоторые организации проводят тестирование на психологическую совместимость в группах людей, которым предстоит работать вместе. Если, например, холерика и меланхолика (обоим этим типам личности свойственна эмоциональная нестабильность, но при этом разная направленность на общение: холерик – экстраверт, а меланхолик – интроверт) отправить вместе в длительное космическое путешествие, вероятность того, что между ними не возникнет конфликт, крайне мала. И чем

дольше они будут ему сопротивляться, чем дольше будет продолжаться латентная фаза, тем напряженнее и драматичнее конфликт будет протекать, когда он, в конце концов, разразится. Особую роль в возникновении конфликта играют акцентуации характера, иначе говоря, чрезмерная выраженность отдельных черт характера у так называемых акцентуированных личностей (Леонгард, 2000). У этих людей возникают сложности в общении, так как они обладают нетипичными чертами характера, некоторые из которых носят конфликтную направленность. Например, для «застревающего» типа акцентуации характерны такие черты, как чрезмерная стойкость отрицательных аффектов, повышенная подозрительность, болезненная обидчивость, стремление доминировать, неприятие мнения других и как следствие – повышенная конфликтность.

3. *Установки личности.* Одним из определяющих факторов возникновения конфликта являются установки личности, образующие идеальные типы индивидуальности (Шпрангер, 2010). В каждом индивиде присутствуют все типы ценностей, однако выражены в разной степени. Взяв за основу преобладание той или иной ценности, Эдуард Шпрангер определил следующие типы индивидуальностей: теоретический, экономический, социальный, политический, религиозный. Причиной конфликта в этом случае может быть противоречие между идеальными типами индивидуальности, если они обладают достаточно высокой степенью выраженности. Например, теоретический и экономический человек, оказавшись в замкнутом коллективе, рано или поздно начнут конфликтовать. По Шпрангеру, теоретический человек – это такая индивидуальность, для которой познание является высшей формой деятельности, познание определяет характер всех его жизненных проявлений. Остальные ценности для него вторичны. Экономический человек, напротив, все жизненные ситуации рассматривает с точки зрения критерия полезности. Все события, происходящие с ним, становятся средством борьбы за существование. Он экономит практически все: материю, энергию, пространство и время, чтобы извлечь из них максимально возможную пользу. Стоит отметить, что конфликтность и противоречивость установок возникают между всеми выделенными Шпрангером типами людей, но между некоторыми из них проявляются в большей степени, а между другими – в меньшей.

4. *Неадекватные оценки и восприятие.* Важное значение в возникновении и развитии конфликтов имеют неадекватные оценки и самооценка. Примером этому могут служить несоответствие ожидаемым и действительным результатам в процессе карьерного роста, неправильные оценки деловых качеств сослуживцев. При этом и завышение, и занижение оценок становится

266

предпосылкой к нарушению принципа распределительной справедливости в компании и может вызвать недовольство в коллективе и конфликт. Причиной конфликтной ситуации может стать и неадекватная самооценка, являющаяся важным регулятором поведения личности. По этой причине как завышенная, так и заниженная самооценка, связанная с неверным представлением о своих возможностях и статусе в обществе, будет вызывать постоянные трения, недоразумения и отрицательную реакцию других людей. Более того, неадекватная самооценка часто становится причиной и *внутриличностного конфликта*, потому как имеет тесную связь с уровнем и масштабом стремлений личности. Человек, который переоценивает свои возможности, может ставить перед собой завышенные и потому в принципе невыполнимые задачи и недостижимые цели. Из-за этого он будет находиться в состоянии постоянного разочарования, будет чувствовать неуверенность, повышенную тревожность, то есть испытывать состояние внутреннего напряжения и внутриличностного противоборства. А человек, напротив, недооценивающий свои возможности, будет отказываться ставить цели, представляющиеся ему недостижимыми, что приведет к застою в его карьерном росте, и, как следствие, к полной неудовлетворенности собой и своей трудовой жизнью.

5. *Манеры поведения.* Различия в манерах поведения могут также стать предпосылкой к возникновению конфликтной ситуации, так как снижают степень взаимопонимания между людьми и затрудняют их сотрудничество. Когда люди вступают в процесс общения, они могут иметь различные уровни культуры, приобретенные привычки, усвоенные правила поведения. Эти различия могут возникать как из-за черт характера, так и быть обусловленными полученным образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, (факторами, связанными с процессом социализации). Но встречаются и люди, которых часто характеризуют как «трудных в общении», поведение которых не очень удобно для окружающих, которые чаще, чем другие, становятся источниками возникновения конфликтов. Какую линию поведения выстроить с трудными людьми различных типов? Ключ в том, чтобы сохранять гибкость, применять индивидуальный подход к определенному человеку, учитывать его скрытые потребности и интересы, но не забывать и о собственных приоритетах в сложившейся ситуации. Руководителю же, при обнаружении в коллективе такой «конфликтной» личности, разрушающей команду, следует как можно скорее от нее избавляться.

6. *Этические ценности.* Различия в этических ценностях людей могут привести к конфликтной ситуации, когда нравственные нормы поведения одних противоречат нормам других. Эта проблема в сфере бизнеса и в деловых

отношениях проявляется наиболее актуально. Разногласия между этическими нормами людей бизнеса возникают по причине разного отношения к фундаментальной этической проблеме: необходимо ли соблюдать этические нормы в бизнесе или нет. Об этом мы подробнее поговорим в главах **43** и **44** настоящей книги.

*Подумайте и дайте ответ на вопрос:*

**Акцентуация характера – это...**

- А) Чрезмерная выраженность отдельных потенциально конфликтных черт характера у индивида – переходите к рубрике **7**.
- Б) Этические ценности индивида – переходите к рубрике **14**.

---

**13.** Теперь верно. Человек с завышенной самооценкой будет ставить перед собой изначально недостижимые цели и, регулярно терпя неудачу в их достижении, будет испытывать фрустрацию, что не может не сказаться негативно на его трудовом взаимодействии с другими людьми. Можно перейти к главе **32**, изучающей динамику процесса конфликта.

---

**14.** Неправильно! Этические ценности – это ценности убеждения и поведения человека и к акцентуации отдельных черт его характера отношения не имеют.

*Дополнительный вопрос:*

**Может ли стать причиной конфликта завышенная самооценка индивида?**

- А) Да, может – переходите к рубрике **13**.
- Б) Нет, не может – переходите к рубрике **9**.

## ГЛАВА 33. ДИНАМИКА ПРОЦЕССА КОНФЛИКТА

**1.** Общество, как и отдельный человек, находится в постоянном развитии. Одним из способов этого развития является конфликт, представляющий собой процесс, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* – это процесс его изменения. Для большей ясности процесса управления конфликтом следует четко понимать отличие конфликта от конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация предшествует конфликту. Для ее появления необходим объект конфликта и оппоненты (участники), которые по отношению к этому конфликту имеют противоположные точки зрения или взгляды. Перерастание конфликтной ситуации в конфликт возможно при возникновении инцидента (события), который поможет одному из участников осознать полное или частичное отличие или возможность ущемления его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

**Вопрос:** *Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации?*

- А) Да – переходите к рубрике **7**.
  - Б) Нет – переходите к рубрике **8**.
- 

**2.** Это не так! С инцидента начинается вторая стадия процесса конфликта – открытый конфликт. Пройдите рубрику **10** заново.

---

**3.** Идем дальше!

Внутри *открытого периода* конфликта также можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как:

- 1) Инцидент.
- 2) Эскалация.
- 3) Завершение конфликта.

Рассмотрим их подробнее. Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного *инцидента* (от лат. *incidens* – случай, случающийся). *Инцидент* – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта отличается от его повода. Повод – это конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но повод – еще не конфликт.

В отличие от него, инцидент – это уже конфликт, его начало. Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров придти к *компромиссу* между субъектами конфликта.

Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т.д. Конфликт вступает в следующий этап – происходит его *эскалация* (нарастание). *Эскалация конфликта* – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве (Буртовая, 2002).

Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и других. На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта, и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

*Завершение конфликта* – это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта. Иногда завершение конфликта может быть связано с уничтожением одного или даже обоих его субъектов.

К основным *причинам завершения конфликта* относятся:

- Явное ослабление одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство.
- Очевидная бесперспективность продолжения конфликта и осознание ее участниками.
- Обнаружившееся превосходство одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю.
- Появление в конфликте третьей стороны и ее способность и желание прекратить противоборство.

С данными ситуациями связаны и *способы завершения* конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) Устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства.
- 2) Устранение (уничтожение) объекта конфликта.
- 3) Изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта.
- 4) Участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения.
- 5) Обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение конфликта при его помощи.
- 6) Переговоры как один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

1. С точки зрения реализации целей противоборства: победоносным, компромиссным, пораженческим.
2. С точки зрения формы разрешения конфликта: мирным, насильственным.
3. С точки зрения функций конфликта: конструктивным, деструктивным.
4. С точки зрения эффективности и полноты разрешения: полностью завершенным, отчасти завершенным, отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

При этом понятия *завершение конфликта* и *разрешение конфликта* не тождественны. *Разрешение конфликта* – это частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в *позитивном, конструктивном* решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Помимо этого, формами завершения конфликта могут быть;

- затухание (угасание) конфликта;
- устранение конфликта;
- перерастание конфликта в другой конфликт.

***Вопрос: Эскалация конфликта – это...***

- А) Нарастание конфликта – переходите к рубрике **10**.
- Б) Затухание конфликта – переходите к рубрике **6**.
- В) Примирение сторон – переходите к рубрике **11**.



4. Опять ошибка! Изучите рубрику 1 еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики 7. Только после этого можно двигаться дальше.

---

5. Неправильно! Эскалация – это кульминация конфликта, его эпицентр. Пройдите рубрику 10 еще раз. Желательно повторить и рубрику 3.

---

6. Нет, Вы недостаточно внимательно читали рубрику 3 и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, изучите ее заново и найдите правильный вариант ответа.

---

7. Нет, инцидент ни с того, ни с сего начаться не может. Необходима конфликтная ситуация.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

***Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента?***

А) Да, может – переходите к рубрике 8.

Б) Нет, конфликт неизбежен – переходите к рубрике 4.

---

8. Можно двигаться дальше!

Всякий конфликт может быть представлен *тремя* этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. К конфликту примыкают еще *два* периода: 1) предконфликтный и 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

1) предконфликтная ситуация (латентный период);

2) открытый конфликт (собственно конфликт):

- инцидент (начало конфликта);
- эскалация (развитие) конфликта;
- завершение конфликта;

3) постконфликтный период.

*Предконфликтная ситуация* – это *возможность*, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому его называют *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом*, *инкубационным состоянием* конфликта или *предконфликтной*

*ситуацией*. Предконфликтная ситуация характеризуется тем, что она создает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и бесконфликтным путем, если условия, породившие ее, исчезнут, например, вследствие осознания сторонами причинно-следственной связи явлений.

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*. Противоречие интересов достигает такой степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Противоречия становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются в открытых оппонентов. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы. На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого. В том числе: материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные субъективные противоречия, усугубляющие ситуацию.

**Вопрос: К этапам процесса конфликта относятся...**

- А) Предконфликтная ситуация, открытый конфликт, постконфликтный период – переходите к рубрике **3**.
- Б) Инцидент, эскалация, завершение конфликта – переходите к рубрике **12**.

---

**9.** Снова неверный ответ! Инцидент и повод к конфликту – не тождественные понятия. Изучите рубрику **3** еще раз, верно ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **1**.

---

**10.** Правильно, идем дальше!

Последней стадией в динамике конфликта является *постконфликтный период*, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

При этом не всегда завершение конфликта приводит к согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам, возникающим в других сферах жизнедеятельности людей. Так, завершение конфликта в экономической сфере может дать импульс для его возникновения в политической области; после решения политической проблемы может наступить период идеологического противостояния и т.д.

Таким образом, за завершением конфликта может следовать *постконфликтный синдром*, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними, постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

***Вопрос: Найдите истинное утверждение:***

- А) Последней стадией в процессе конфликта является постконфликтный период – переходите к рубрике **13**.
- Б) Последней стадией в процессе конфликта является инцидент – переходите к рубрике **2**.
- В) Последней стадией в процессе конфликта является его эскалация – переходите к рубрике **5**.

---

**11.** Очень плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **3**! Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве, и ни о каком примирении сторон речь идти не может.

***Подумайте и дайте ответ на вопрос: Инцидент – это...***

- А) Повод конфликта – переходите к рубрике **9**.
- Б) Случай, инициирующий конфликт – переходите к рубрике **10**.

---

**12.** Ответ неверный. Вы назвали стадии второго из этапов процесса конфликта – этапа открытого конфликта. Пройдите рубрику **8** еще раз.

---

**13.** Правильно, именно постконфликтная ситуация завершает процесс конфликта. Поздравляем Вас с успешным завершением данной главы, описывавшей динамику процесса конфликта; стадии конфликта (предконфликтная ситуация, открытый конфликт, постконфликтный период); особенности и способы завершения конфликта. Можно переходить к главе **34**, посвященной управлению конфликтами.

## ГЛАВА 34. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

1. Управлять конфликтом в организации – это значит устранять причину, способствующую его появлению, и приводить поведение участников конфликта к этическим нормам и правилам, принятым в трудовом коллективе. Существуют несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: *структурные методы* и *межличностные стили* (Мескон, 2000). Группа структурных методов в большей степени предполагает использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта, межличностная – выбор определенного стиля поведения оппонентов при разрешении или предотвращении конфликта.

*Структурные методы разрешения конфликтов:*

1. *Разъяснение требований к работе*, т.е. разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь упоминаются: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности; определяются политика, процедуры и правила.
2. *Использование координационных и интеграционных механизмов*. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства.
3. *Установление общеорганизационных комплексных целей*. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, может служить методом предотвращения конфликта. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности.
4. *Использование системы вознаграждений*. Система вознаграждений должна осуществлять поощрения тех работников, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей, и наоборот, она не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц или групп, добивающихся решения узких проблем за счет других подразделений.

**Вопрос: Кого следует поощрять для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций?**

- А) Работников, преследующих собственные индивидуальные цели – переходите к рубрике **5**.
- Б) Работников, ставящих общеорганизационные цели выше личных – переходите к рубрике **10**.

---

**2.** Все верно. Слишком позднее реагирование на произошедший конфликт является одной из популярных ошибок руководителей при попытках разрешения конфликтных ситуаций в организации. Поздравляем! Вы успешно закончили большой информационный блок, посвященный проблемам конфликтов в организации (главы **30-34**) и в настоящее время можете перейти к главе **35**, изучающей понятие и функции организационной культуры.

---

**3.** Идем дальше!

Успех разрешения конфликта во многом зависит от точности описания его структуры (объекта, предмета и т.п.) и последовательной реализации следующих *этапов* в процессе управления им:

- Выявление действительных участников конфликтного взаимодействия.
- Изучение их мотивов, целей, особенностей характера, профессиональной компетентности.
- Определение остроты отношений участников в предконфликтной фазе.
- Выявление главных различий интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту.
- Выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта.
- Выяснение того, имеются ли другие заинтересованные лица, не участвующие пока в конфликтном взаимодействии.
- Определение всех возможных в данном конфликте путей его преодоления.

**Вопрос: Важно ли для руководителя в процессе разрешения конфликта обсудить с его участниками возможные, на их взгляд, способы преодоления ситуации?**

- А) Да, это один из ключевых факторов успеха процесса разрешения конфликта – переходите к рубрике **12**.
- Б) Нет, это необязательно – переходите к рубрике **8**.

**4.** Нет, это не так. Стиль принуждения характеризуется полным подавлением одной из сторон другой стороны и насильственным навязыванием оппоненту своей точки зрения. Заново пройдите рубрику **10**, ответьте на ее вопрос, а затем – на вопрос рубрики **7**. После этого можно двигаться дальше.

---

**5.** Нет, неконструктивное поведение работников поощряться не должно.

*Дополнительный вопрос:*

**Структурные методы разрешения конфликтов – это...**

- А) Положительное подкрепление; штрафные санкции; соцпакет – переходите к рубрике **9**.
  - Б) Разъяснение требований; координационные и интеграционные механизмы; общеорганизационные цели; релевантная система вознаграждений – переходите к рубрике **10**.
- 

**6.** Нет, это, напротив, очень эффективная мера! Освежите в памяти рубрику **3** настоящей главы, посвященную этапам управления конфликтом, затем пройдите рубрику **12** заново.

---

**7.** Ответ неверный. Это – структурные методы разрешения конфликтов.

*Дополнительный вопрос:*

**Поведением, направленным на достижение временной гармонии, без разрешения проблемы, характеризуется...**

- А) Стиль сглаживания – переходите к рубрике **3**.
  - Б) Стиль принуждения – переходите к рубрике **4**.
- 

**8.** К сожалению, Вы не были внимательны при прочтении рубрики **3** и выбрали неверный ответ на вопрос. Пройдите рубрику **3** еще раз.

---

**9.** Нет, Вы не изучили достаточно внимательно рубрику **1** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, прочтите внимательно заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**10.** Двигаемся дальше!

*Межличностные стили разрешения конфликтов:*

- 1. *Уклонение.* Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта и не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий.

2. *Сглаживание*. Этот стиль характеризуется поведением, направленным на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.
3. *Принуждение*. В рамках этого стиля превалируют попытки руководителя заставить подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызывать возмущение персонала.
4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать правильному диагнозу проблемы. В результате, принятые решения могут быть не оптимальными.
5. *Решение проблемы*. Данный стиль означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

**Вопрос: Межличностные стили разрешения конфликтов – это...**

- А) Уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы – переходите к рубрике 3.
- Б) Разъяснение требований; координационные и интеграционные механизмы; общеорганизационные цели; релевантная система вознаграждений – переходите к рубрике 7.

---

**11.** Нет, это один из вполне действенных структурных методов разрешения конфликтов. Повторите рубрику 1 настоящей главы, посвященную структурным методам, затем пройдите рубрику 12 заново.

---

**12.** Можно двигаться дальше.

Обычно в практике работы организаций, руководителей и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие *типичные ошибки* (Алехина, Гапонова, Удалов 2013):

1. Запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов;
2. Попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. Применение только силы, карательных мер по «урегулированию» или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
5. Попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную игру с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно – для самого инициатора интриги).

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Среди типичных ошибок руководителей при разрешении конфликтов можно назвать...***

- А) Слишком позднее реагирование на произошедший конфликт – переходите к рубрике **2**.
- Б) Выяснение мнений участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта – переходите к рубрике **6**.
- В) Установление общеорганизационных комплексных целей – переходите к рубрике **11**.



## ГЛАВА 35. ПОНЯТИЕ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**1.** В широком смысле *культура* является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной социальной или географической среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества (Алехина, Гапонова, Удалов 2013). *Организационная культура* – это комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации. Управляя организационной культурой, можно эффективно управлять организацией. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна, а многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям. Организационная культура позволяет привести в гармонию индивидуальные цели и цели организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

**Вопрос:** *Организационная культура – это...*

- А) Комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации – переходите к рубрике **5**.
- Б) Совокупность элементов организации и связей между ними – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Нет, это не так. Используемые технологии и типы совместной деятельности в организации не относятся к компонентам организационной культуры. Вы не изучили достаточно внимательно рубрику **5** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, прочтите внимательно заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**3.** Ответ неверный. Дресс-код организации относится к уровню артефактов.

*Дополнительный вопрос:*

**На каком из уровней, согласно модели Шайна, находится миссия компании и ее девизы?**

- А) На уровне артефактов – переходите к рубрике **11**.
- Б) На уровне разделяемых ценностей – переходите к рубрике **15**.
- В) На уровне базовых предположений – переходите к рубрике **14**.

4. Вы совершенно правы! Контркультура – разновидность культур малых групп, вступающих в противоречие с ключевыми целями и ценностями организации. Можно обратиться к материалам рубрики **13**.

---

5. Итак, идем дальше.

Организационная культура включает следующие *компоненты*:

1. *Мировоззрение*. Представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.
2. *Организационные ценности*. Предметы и явления организационной жизни, существенные и значимые для духовной жизни работников. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающиеся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо сотрудника организации, выгодно отличающая его от многих других.
3. *Стили поведения*, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также *символы*, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.
4. *Нормы*. Совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организаций.
5. *Психологический климат*. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

**Вопрос: Что можно отнести к компонентам организационной культуры?**

- А) Используемые технологии и типы совместной деятельности в организации – переходите к рубрике **2**.
- Б) Организационные нормы и ценности – переходите к рубрике **8**.

---

**6.** Вы путаете понятия организационной культуры и организационной структуры (главы **9** и **10**). Пройдите рубрику **1** заново.

---

**7.** Вы не совсем правы. Субкультуры – это разновидности организационной культуры, которые возникают на уровне отдельных филиалов или подразделений организации. Они могут противопоставлять себя доминирующей культуре, то есть, являться контркультурами, но таковы отнюдь не все субкультуры. Перечитайте рубрику **8** повторно и выберите правильный вариант ответа.

---

**8.** Можно двигаться дальше!

Как правило, крупные организации с разветвленной структурой имеют одну общую, *доминирующую культуру* и некоторое количество *субкультур*. *Доминирующая культура* выражает ключевые ценности, которые разделяются большинством членов организации.

*Субкультуры* возникают на уровне отдельных филиалов или подразделений организации. В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть – это *контркультуры*.

Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие *виды*:

1. Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры.
2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации.
3. Оппозиция к отдельным образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемым доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением

недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы.

**Вопрос: Культура, отвергающая цели и ценности организации – это...**

А) Доминирующая культура – переходите к рубрике **12**.

Б) Субкультура – переходите к рубрике **7**.

В) Контркультура – переходите к рубрике **4**.

---

**9.** Плохо! Вы не были внимательны при изучении рубрики **13**! Вы путаете артефакты с базовыми ценностями организации. Изучите рубрику **13** еще раз и найдите правильный вариант ответа на сформулированный в ней вопрос.

---

**10.** Нет, это такой важный компонент ОК, как мировоззрение (за разъяснениями обратитесь к рубрике **5**). Прочтите рубрику **15** внимательно еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**11.** Опять ошибка! Изучите рубрику **13** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **3**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**12.** Нет, напротив, доминирующая культура выражает и поддерживает ключевые ценности, которые разделяются большинством членов организации. К сожалению, Вы не были внимательны при прочтении рубрики **8** и выбрали неверный ответ на вопрос. Пройдите рубрику **8** еще раз.

---

**13.** Согласно Эдгару Шайну, корпоративная культура может реализовываться в компании на трех уровнях (рис. **35.1**) (Schein, 2004).

1) Первый, самый очевидный, «поверхностный», внешний уровень культуры – это уровень *артефактов*. Он включает в себя: применяемую технологию, архитектуру, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, манеру общения работников, мифы и истории, связанные с организацией, внешние ритуалы и церемонии, корпоративные праздники, командообразование и тимбилдинг, то есть, все то, что человек может воспринимать своими пятью чувствами. Другими словами, «поверхностный» уровень культуры дает человеку возможность почувствовать, увидеть и услышать то, что в организации выработались свои устойчивые принципы и правила поведения. Они показывают, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, и то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом.



Рис. 35.1. Модель организационной культуры Эдгара Шайна

2) Следующий, более глубокий, уровень организационной культуры – «подповерхностный». Это тот уровень, изучение которого дает возможность понять, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют такие образцы поведения. Другими словами, «подповерхностный» уровень организационной культуры – это *ценности и нормы*, принципы и правила, определяющие внутреннюю и отчасти внешнюю жизнь организации. Причем нормы и правила организации могут быть как закрепленными в документах и инструкциях, так и незакрепленными, главное, чтобы их реально принимали и разделяли работники. Формирование ценностей и норм, принципов и правил организационной жизни является прерогативой основателей организации. В большинстве своем они внешне не видимы и нематериальны. Однако ценностные ориентации и нормы имеют внешнее выражение в виде символов предпринимательской культуры (отношения сотрудников, этические принципы, формальные и неофициальные стили лидерства и руководства).

3) И, наконец, «глубинный» уровень корпоративной культуры – *уровень базовых предположений*. Они существуют на подсознательном уровне и касаются окружающей действительности, отношения к внешней среде, к времени и пространству, к сущности человеческой натуры и мотивам человеческих поступков, к взаимоотношениям людей. Базовые предположения часто закладываются традициями отрасли. В идеале они формируют однородное основание для системы взглядов и принципов членов организации и правил их взаимодействия с внешней средой. В контексте организации речь идет преимущественно о базовых предположениях (ценностях) основателей, поскольку именно они своими реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила. Описанная выше культура предприятия может быть изображена в виде «айсберга» (рис. 35.2). Таким образом, только небольшая часть (верхушка айсберга) видна на поверхности, проявляясь в артефактах. Однако большая часть культуры находится под поверхностью в пределах более глубокой структуры организации и представлена разделяемыми ценностями и фундаментальными базовыми предположениями, без развития которых устойчивость всей конструкции недостижима. Такое послойное деление корпоративной культуры условно может отражать построение культуры любой организации.



Рис. 35.2. Трехуровневая модель корпоративной культуры

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**На каком из уровней организационной культуры, согласно модели Шайна, мы можем наблюдать такое проявление ОК, как принятый в организации дресс-код?**

- А) На уровне артефактов – переходите к рубрике **15**.
- Б) На уровне разделяемых ценностей – переходите к рубрике **3**.
- В) На уровне базовых предположений – переходите к рубрике **9**.

---

**14.** Снова неверный ответ! Изучите рубрику **13** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **3**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**15.** Верно, идем дальше!

Организационная культура реализует две основные функции менеджмента: *воспроизводство* и *регулирование*. При помощи функции *воспроизводства* обеспечивается продолжение и повторение основных характеристик деятельности организации во времени и пространстве. При помощи функции *регулирования* обеспечивается равновесие деятельности в организации и значительный автоматизм в управлении.

Среди других функций организационной культуры наиболее важными являются: охранная, замещающая, развивающая, интегрирующая и адаптирующая.

*Охранная функция* способствует сохранению организации и препятствует проникновению отрицательных и нежелательных ценностей элементов чужеродных культур. Нейтрализует действие негативных внешних воздействий.

*Замещающая функция* способствует переносу части функций руководителя, которые не являются важными и первоочередными, на автоматическое исполнение, позволив ему таким образом освободить время на решение более важных задач.

*Развивающая функция* способствует восприятию сотрудниками культуры организации во всем ее многообразии, мотивируя их на стандарты, выработанные данной культурой. Проявляется аналогия фирмы с большой семьей, в которой человек максимально удовлетворяет свои потребности.

*Интегрирующая функция* способствует осознанию целей и ценностей организации и ощущению себя ее частью, созданию командного взаимодействия вокруг новых идей и решений.

*Адаптирующая функция* способствует приспособлению сотрудников к организации, приспособлению к экономической ситуации, регулированию партнерских отношений организации.

**Вопрос: Функции организационной культуры – это...**

- А) Декларируемые лозунги; внешние символы, ритуалы и обряды; дресс-код организации – переходите к рубрике **17**.
- Б) Регулирование; воспроизводство; охрана; интеграция; замещение; адаптация; развитие – переходите к рубрике **16**.
- В) Представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами – переходите к рубрике **10**.

---

**16.** Все верно! Поздравляем Вас с успешным прохождением данной главы, из которой Вы узнали определение организационной культуры; изучили ее основные компоненты; ознакомились с такими ее разновидностями, как доминирующая культура, субкультура и контркультура; усвоили функции, реализуемые с помощью ОК в организации. Можно идти дальше – к материалам главы **36**, посвященной типологиям организационной культуры.

---

**17.** Нет, Вы выбрали перечисление артефактов, элементов поверхностного уровня, согласно уровневой модели Шайна. Пройдите рубрику **15** еще раз.



## ГЛАВА 36. ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Для описания организационной культуры было построено множество моделей. Модель Роджера Харрисона различает четыре типа (Томилов, 2004):

1. *Корпоративная культура, ориентированная на роль.* Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им свойственны: озабоченность свободой действий, соблюдение законов, ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, ей не хватает гибкости.

2. *Корпоративная культура, ориентированная на задачу.* Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться с все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы эффективнее выполнять задания или функции.

3. *Корпоративная культура, ориентированная на человека.* Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – способности и потенциал отдельных работников. Организация – средство реализации этого потенциала. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы – превыше всего.

4. *Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу).* Такие организации пытаются контролировать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти.

**Вопрос:** *Типология Харрисона включает следующие виды организационной культуры...*

- А) Доминирующая культура, субкультура, контркультура – переходите к рубрике **6**.
- Б) Культура, ориентированная на роль; культура, ориентированная на задачу; культура, ориентированная на человека; культура, ориентированная на власть – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Нет, вы путаете типологию Камерона-Куинна с типологией Хенди.

*Дополнительный вопрос:*

*Для организации с адхократической культурой в типологии Камерона-Куинна характерны...*

- А) Разделение труда и специализация; четко определенная иерархия власти; высокая формализация – переходите к рубрике **10**.
- Б) Адаптивность; гибкость и творческий подход к работе – переходите к рубрике **18**.

---

**3.** Вы перепутали типологию Хофстеде с типологией Камерона-Куинна. Пройдите рубрики **14** и **18** заново. Только после этого можно будет перейти к главе **37**, посвященной формированию и изменению организационной культуры.

---

**4.** Неверный ответ! Изучите рубрику **14** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **7**. Только после этого можно идти дальше.

---

**5.** Правильно! Идем дальше.

Чарльз Хенди, американский социолог, классифицировал культуры организаций (рис. **36.1**) почти по таким же признакам, как и Р. Харрисон:

*1. Организации, с культурой, ориентированной на власть (Культура Зевса).* Изображены в виде паутины, так как в них существует только один центр власти. Все приказы исходят оттуда. Эти организации контролируются высшим руководством. Результаты являются главными критериями успеха. Человек, находящийся в центре власти, должен обладать интуицией и уметь мыслить большими категориями. Эти люди предпочитают устное общение письменному. Анализ отчетов и документов для них менее важен. Хороший сотрудник этой организации прилежно работает, следует всем указаниям и делает только свою работу в соответствии с интересами человека у центра власти.

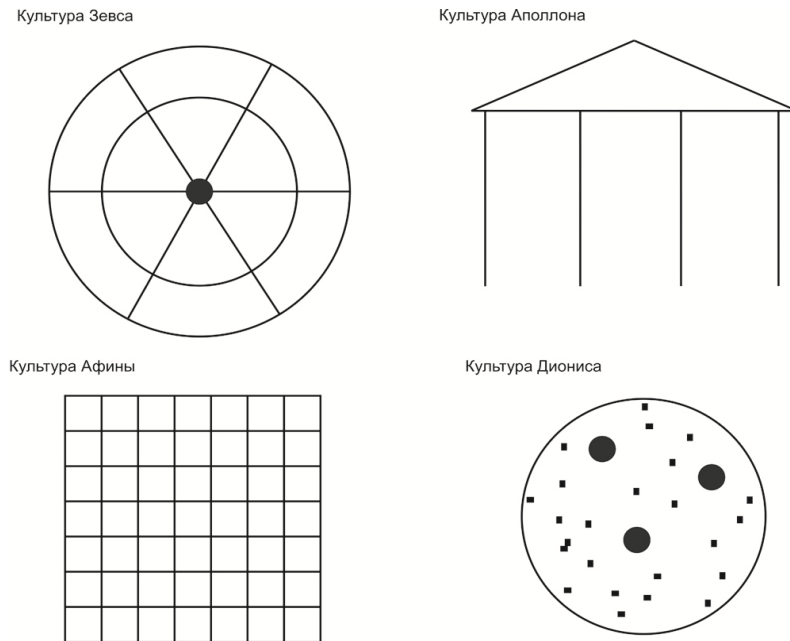


Рис. 36.1. Классификация Хенди

2. *Ролевая культура (Культура Аполлона)* – изображена в виде греческого храма. Ч. Хенди утверждал, что мощь такой организации заключается в колоннах – функционирующих отделах, которые координируются верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет наверх колонны первой колонны (проходя уровень за уровнем), затем к вершине следующей колонны, и, наконец, на соответствующий уровень этой колонны. Логика и рациональность доминируют в организациях такого типа. Поддержание дел и улучшение системы имеют большее значение, чем гибкость и находчивость. Специализация заданий, описание работы, процедуры играют огромную роль. Однако не следует забывать, что греческие храмы ненадежны при землетрясениях. Если окружающая среда беспокойна, то такие организации испытывают большие трудности.

3. *Культура задания (Культура Афины)*. Сотрудники организаций такого типа прагматичны и готовы приспосабливаться к требованиям работы. Для них главное – выполнить работу. Для того, чтобы улучшить качество работы, они объединяются в экспертные группы. Руководители в таких организациях загружены не в полной мере. Хороший сотрудник в таких организациях сам заставляет себя выполнять работу как можно лучше.

4. *Индивидуальная культура (Культура Диониса)* – изображена в виде протоплазмы. *Протоплазма* (от греч. πρῶτος – «первый» и πλάσμα – вылепленное, оформленное) – содержимое живой клетки – ее цитоплазма и ядро. Основная проблема для руководителей организаций такого типа – это то, что члены организации не признают власть организации. Они пытаются вовлечь руководителя в свои личные дела, создать обстоятельства, в которых люди сами развиваются. В организациях с такой культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму. Хенди утверждал, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении, и в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур

***Вопрос: Типология Хенди включает следующие виды организационной культуры...***

- А) Культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса – переходите к рубрике **8**.
- Б) Культура, ориентированная на роль; культура, ориентированная на задачу; культура, ориентированная на человека; культура, ориентированная на власть – переходите к рубрике **12**.

---

**6.** Нет, Вы не изучили достаточно внимательно рубрику **1** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, прочтите внимательно заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**7.** Нет, вы путаете типологию Камерона-Куинна с типологией Харрисона.  
*Дополнительный вопрос:*

***Для организации с бюрократической культурой в типологии Камерона-Куинна характерны...***

- А) Разделение труда и специализация; четко определенная иерархия власти; высокая формализация – переходите к рубрике **18**.
- Б) Адаптивность; гибкость и творческий подход к работе – переходите к рубрике **4**.

---

**8.** Двигаемся дальше!

Модель, в которой в общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена американским

социологом Толкоттом Парсонсом (Parsons, 1978). Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- adaptation (адаптация);
- goal-seeking (достижение целей);
- integration (интеграция);
- legiacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

1. Культура должна быть *адаптивной*. Это культура, способная быть катализатором изменений, именно от этой функции зависит способность организации работать в долгосрочном периоде. Ценности, поддерживаемые адаптивной культурой: доверие, склонность к риску, предпринимательство, креативность, инновации и т.д.

2. Культура должна быть *адекватна поставленным целям*. Организационная культура должна помогать реализовать выбранную стратегию, достигать поставленных целей.

3. Поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы совместного решения задач, группа должна обладать способностью развивать и поддерживать систему определенных внутренних взаимоотношений между своими членами. Процесс интеграции – процесс создания и развития группы – происходит одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей.

4. Культура должна разделяться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть *законной* и признанной обществом.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Первые буквы каких английских слов зашифрованы в модели AGIL?***

- А) Animation, goal-setting, simulation, legalization – переходите к рубрике **15**;
- Б) Adaptation, goal-seeking, integration, legiacy – переходите к рубрике **14**.

**9.** Опять ошибка! В типологии Хенди это – культура Афины. Изучите рубрики **1** и **5** еще раз, ответьте на поставленные к ним вопросы, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **12**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**10.** Неверный ответ! Изучите рубрику **14** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **2**. Только после этого можно идти дальше.

---

**11.** Вы перепутали типологию Хофстеде с типологией Парсонса. Пройдите рубрики **8** и **18** заново. Только после этого можно будет перейти к главе **37**, посвященной формированию и изменению организационной культуры.

---

**12.** Это неверный ответ. Вы путаете типологии Харрисона и Хенди. Прочтите рубрики **1** и **5** заново.

*Дополнительный вопрос:*

**Какой из культур в типологии Харрисона идентична культура Аполлона в типологии Хенди?**

- А) Культуре роли – переходите к рубрике **8**.
  - Б) Культуре задачи – переходите к рубрике **9**.
  - В) Культуре власти – переходите к рубрике **16**.
- 

**13.** Правильно! Поздравляем! Вы закончили изучение данной главы, посвященной описанию различных типологий организационной культуры (модель Харрисона, типология Хенди, модель Парсонса, рамочная конструкция Камерона-Куинна, диагностическая модель Хофстеде). Теперь можно открыть главу **37**, посвященную формированию и изменению ОК.

---

**14.** Можно идти дальше.

В основу типологии Кима Камерона и Роберта Куинна были положены две группы критериев: 1) главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность, или стабильность и контроль); 2) фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция, либо внешний фокус и дифференциация) (Камерон, Куинн 2001).

При наложении этих двух групп критериев друг на друга образуется четыре квадранта, характеризующие четыре типа организационных культур: *клановую, адхократическую, бюрократическую (иерархическую), рыночную.*

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Квадранты отрицают один другой и конкурируют друг с другом по диагонали.



Рис. 36.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

1. *Иерархическая культура.* Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг.

Вебер предложил восемь характеристик, признанных классическими атрибутами бюрократии (Weber, 1969):

- разделение труда и специализация;
- четко определенная иерархия власти;
- высокая формализация;
- внеличный характер;
- кадровые решения, основанные на достоинствах;
- планирование карьеры;
- четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;
- дисциплина.

Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного и предсказуемого выпуска продукции. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Совместимая с этой формой корпоративная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие организаторы и координаторы. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Диапазон корпораций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от ресторана быстрого питания McDonalds до таких конгломератов, как Ford Motor и различных правительственных органов.

2. *Рыночная культура.* Эта форма организации стала популярной в конце 1960-х гг. по мере возрастания рыночной конкуренции. Она базировалась на работах Оливера Уильямсона и Билла Оучи (Ouchi, 1981). Эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который может служить фундаментом для обеспечения организационной эффективности. Новая конструкция получила название рыночной формы организации. Ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами. Стержневыми целями, которые доминируют в компаниях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Лидеры являются суровыми хозяевами и конкурентами. Долгосрочная стратегия концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновении на рынки.

3. *Клановая культура.* Организация семейного типа. Она в основном распространена в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии, типичными характеристиками фирм кланового типа являются: бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Сотрудники имеют много общего и доверяют друг другу. Лидеры действуют как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придают значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату



4. *Адхократическая культура* сформировалась в процессе перехода эры индустрии в эру информации. Организации с этим типом культуры наиболее адекватно реагируют на интенсивно меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется внешняя среда организаций XXI века. Был разработан некий набор допущений, который в корне отличался от допущений всех трех рассмотренных выше форм культур организаций. Они состоят в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует, главным образом, в инновациях; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инноваций. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к работе в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Организации с адхократической культурой функционируют в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

**Вопрос: Типология Камерона и Куинна включает следующие виды организационной культуры...**

- А) Культура Зевса; культура Аполлона; культура Афины; культура Диониса – переходите к рубрике **2**.
- Б) Клан, адхократия, рынок и бюрократия (иерархия) – переходите к рубрике **18**.
- В) Культура, ориентированная на роль; культура, ориентированная на задачу; культура, ориентированная на человека; культура, ориентированная на власть – переходите к рубрике **7**.

---

**15.** Плохо! Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**! Изучите ее еще раз и найдите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**16.** Снова неверный ответ! В типологии Хенди это – культура Зевса. Изучите рубрики **1** и **5** еще раз, найдите ответы на поставленные к ним вопросы, затем ответьте на вопрос рубрики **12**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**17.** Все плохо! Вы путаете элементы диагностической модели Хофстеде с базовыми управленческими функциями! Необходимо повторить пройденные материалы данной книги с главы **6** по главу **12**. Потом пройти рубрику **18** настоящей главы заново.

---

## 18. Идем дальше.

Несколько иной подход в исследовании организационной культуры учреждений был использован Гертом Хофстеде. Опросив более 160 тыс. менеджеров и сотрудников организаций в 60 странах мира об удовлетворенности своим трудом, коллегами, руководством, он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, от профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, Хофстеде положил в основу диагностики оргкультуры 5 основных элементов (Hofstede, 1980):

1. Дистанция власти.
2. Индивидуализм-коллективизм.
3. Мужественность-женственность.
4. Стремление избежать неопределенности.
5. Ориентация на долгосрочную, или краткосрочную перспективу.

*Первый элемент* – дистанция власти – понимается как степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот. Индексы дистанции власти высоки для латинских, африканских и азиатских стран, и меньше – для европейских стран.

*Второй элемент* – индивидуализм-коллективизм, или степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этого элемента указывает на то, что человек, находясь в условиях свободных социальных и экономических связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких, равно как несет ответственность за все свои действия. Этот же элемент характеризуется как коллективизм, поскольку в коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат. Важнейшее открытие Хофстеде заключалось в том, что так называемый рейтинг индивидуализма в стране напрямую связан с уровнем благосостояния населения в этой стране. Это означало, что богатые страны, согласно Хофстеде, богаты потому, что имеют индивидуалистическую культуру.

Индивидуализм превалирует в развитых и западных странах, в то время как коллективизм более распространен в менее развитых и восточных странах; Япония по этому измерению занимает среднюю позицию.

*Третий элемент* – мужественность-женственность. Эти два полюса отражают то, как общество относится к таким ценностям, как самоуверенность,

успех, конкуренция, которые ассоциируются с ролью мужчины в обществе. Данные ценности отличаются от преимущественно «женских» ценностей – желание комфорта, забота о слабых, солидарность. Общества с жестким социальным разделением ролей между полами названы Хофстеде «мужественными», а общества со слабым разделением ролей – «женственными». Мужественность выше в Японии, в некоторых европейских странах (Германия, Австрия и Швейцария), умеренно высока в англоязычных странах; этот показатель низок в северных странах и в Нидерландах, и умеренно низок в некоторых латинских и азиатских странах.

*Четвертый элемент* – стремление избежать неопределенности – это степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение ситуациям с ясными и четкими правилами, определяющими нормы поведения перед рискованными, неопределенными изменениями. Эти правила могут быть формальными, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют склонность проявлять заметное беспокойство и волнение, лихорадочность в работе. Индекс избегания неопределенности выше в латинских странах, в Японии, и немецкоговорящих странах, ниже в англоговорящих, северных странах и странах китайской культуры.

*Пятый элемент* – это долгосрочная или краткосрочная ориентации в поведении членов общества. По мнению Хофстеде, менеджеры в одних странах, например в Японии, ориентированы на долгосрочное видение будущего, и в соответствии с этим строят свой бизнес, в других странах бизнес строится на основе краткосрочного видения будущего. Долгосрочная ориентация в основном свойственна восточноазиатским странам (в особенности Китаю, Гонконгу, Тайваню, Японии и Южной Корее).

***Вопрос: Какие элементы Хофстеде положил в основу своей модели диагностики оргкультуры?***

- А) Клан, адхократия, иерархия, рынок – переходите к рубрике **3**.
- Б) Дистанция власти, индивидуализм-коллективизм; мужественность-женственность, стремление избежать неопределенности; ориентация на долгосрочную или краткосрочную перспективу – переходите к рубрике **13**.
- В) Адаптация; достижение целей; интеграция; легитимность – переходите к рубрике **11**.
- Г) Планирование; организация; мотивация; контроль – переходите к рубрике **17**.

## ГЛАВА 37. ФОРМИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Хотя организационные культуры могут создаваться по-разному, *процесс формирования* обычно в той или иной форме включает следующие *этапы*:

1. Основатель решает создать новое предприятие.
2. Основатель привлекает еще одно или более ключевое лицо и создает базовую группу, которая разделяет идеи основателя. Таким образом, все члены группы считают, что эти идеи хороши, что над ними можно работать, ради них можно рисковать и на них следует тратить время, деньги и энергию.
3. Базовая группа начинает действовать, чтобы создать организацию, изыскивая необходимые средства, получая патенты и лицензии, регистрируя компанию, определяя ее местоположение, арендуя помещения и так далее.
4. В это время к организации присоединяются другие лица, и начинается формироваться ее история.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Но, как свидетельствует практика, на культуре начинающей организации гораздо больше сказываются главные цели, стили работы и взаимоотношений, привычные ценности лидеров. Обычно небольшие в начале коллективы людей довольно быстро усваивают ценности и стили лидеров, и, таким образом, начинает формироваться организационная культура.

***Вопрос: С чего начинается процесс формирования культуры новой организации?***

- А) С решения о ее создании – переходите к рубрике **8**.
- Б) С прихода наемного управляющего – переходите к рубрике **6**.

---

**2.** Мы надеемся, что Вы пошутили. Такая мера недопустима. Пройдите рубрику **3** повторно.

---

**3.** Двигаемся дальше!

Сущность организационной культуры такова, что она скорее подвергается эволюционным изменениям, чем революционным. *Управление*

*изменением культуры* затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому процесс является сложным и болезненным для организации. Изменения культуры требуют формирования новых критериев для найма работников, реформирования системы поощрений, создания новых критериев продвижения по служебной лестнице и даже пересмотра основных ценностей. При изменениях в организационной культуре зачастую возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям. Изменение организационной культуры должно повлечь за собой изменение поведения каждого члена организации и, отчасти, его психологии. Управление изменением культуры трудно унифицировать, однако представляется возможным выделить некоторые принципы. При изменениях корпоративной культуры руководители должны информировать сотрудников о том, что важно для организации, почему это важно, а также о мероприятиях, моделирующих определенное поведение.

Порядок изменения организационной культуры должен учитывать:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности и др.

Можно порекомендовать использование следующих механизмов реализации изменений:

*Механизм участия:* необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.

*Механизм символического управления:* используется для поддержки того элемента, который для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушением президентом на глазах своих заместителей и сотрудников старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики.

*Механизм взаимопонимания:* постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется, и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать сущность воздействующих на них явлений и событий. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность.

*Система поощрений:* следует быть предельно внимательным, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении негативные последствия неизбежны.

Таким образом, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудозатратным, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления управляющих им людей (Занковский, 2002).

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Какое мероприятие может быть использовано в рамках метода символьного управления с целью изменения существующей организационной культуры?** (можно выбрать два варианта ответа)

- А) Смена корпоративной униформы – переходите к рубрике **9**.
- Б) Смена корпоративной символики – переходите к рубрике **5**.
- В) Сожжение чучела начальника – переходите к рубрике **2**.

---

**4.** Вы не правы. Используемые технологии и оборудование не имеют никакого отношения к методам и мерам, направленным на поддержание организационной культуры. Пройдите рубрику **8** еще раз, более внимательно.

---

**5.** Да, это правильный ответ! Смена артефактов используется в механизме символьного управления. Можно перейти к рубрике **10**.

---

**6.** Это не так. На этапе прихода наемного управляющего организационная культура, в основном, уже сформирована, хотя приток новых ключевых лиц, несомненно, окажет на нее влияние. Вернитесь к рубрике **1** и правильно определите первый этап формирования ОК молодой организации.

---

**7.** Плохо! Вы путаете методы поддержания организационной культуры, применяемые руководством компании, с базовыми управленческими функциями! Необходимо повторить пройденные материалы данной книги с главы **6** по главу **12**. Потом пройти рубрику **8** настоящей главы заново.

---

**8.** Правильно! При создании новой организации ее основатель на самом начальном этапе, еще только принимая решение о ее запуске, привносит свой собственный опыт организационной культуры, с чего и начинается формирование новой культуры молодой организации. Когда культура постепенно в основном сформируется, ее необходимо поддерживать.

К методам поддержания относятся следующие:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.
3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы. Критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.
4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями и выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников организации.

5. *То, что является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.
6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.
7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может



иметь огромное значение для формирования организационной культуры (Заржевский, 2009).

***Вопрос: Что из перечисленного относится к методам поддержания организационной культуры?***

- А) Декларируемые руководством лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы функционирования организации – переходите к рубрике **3**.
- Б) Используемые технологии и оборудование – переходите к рубрике **4**.
- В) Планирование; организация; мотивация; контроль – переходите к рубрике **7**.

---

**9.** Да, это правильный ответ! Смена артефактов используется в механизме символьного управления. Можно перейти к рубрике **10**.

---

**10.** Поздравляем Вас с успешным прохождением настоящей главы, в которой речь шла об этапах формирования организационной культуры, о методах ее поддержания и развития и о механизмах ее изменения, в случае необходимости. Можно идти дальше – к главе **38**, из которой Вы узнаете об организационных изменениях.

## ГЛАВА 38. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Экономическая деятельность организаций напрямую связана с изменениями, которые происходят в обществе, научной среде и экономике. Необходимым условием выживания и поддержания высокой конкурентоспособности организаций в современном мире являются своевременные изменения внутренних параметров компаний. Новые открытия и изобретения в наукоемких отраслях, переориентация на информационные технологии в управлении быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание имиджа, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Все организации направлены на развитие, а значит, на движение только в положительном направлении, в направлении роста. С развитием организации происходит и эволюция необходимых изменений. *Организационные изменения* – это преобразование организации между двумя моментами времени. Ричард Дафт предложил одно из наиболее удачных определений: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения» (Daft, 2014). Изменения – это всегда риск, но не изменяться – значит не быть успешным. Первопричина перемен – воздействие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации. Важнейшей компетенцией менеджера в современной организации является эффективное управление изменениями разного уровня, которые необходимо осуществлять в ответ на непрерывные и стремительные изменения внешнего окружения и ключевых факторов успеха, а также внутренних условий для развития ключевых компетенций и важнейших ресурсов.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

**Для чего нужны организационные изменения?**

- А) Чтобы более эффективно реагировать на изменения, внешние по отношению к организации – переходите к рубрике **4**.
- Б) Чтобы выглядеть более современно в глазах общественности – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **4**. Вернитесь к ней и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Это правильный ответ. Поздравляем Вас с успешным прохождением этой небольшой главы, поясняющей понятие и сущность организационных изменений. Можно перейти к главе **39**, из которой Вы узнаете о модели жизненного цикла организации авторства профессора Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнера.

---

**4.** Идем дальше!

Эффективно *управлять организационными изменениями* – значит, обеспечивать организационное развитие, то есть динамический процесс количественных и/или качественных изменений взаимосвязанных элементов организации на разных этапах ее жизненного цикла (Горшкова, Поплавская 2014).

На внутрифирменном уровне организационные изменения можно *классифицировать* по различным основаниям, выделяя:

- плановые и внеплановые (спонтанные, случайные);
- существенные и несущественные (второстепенные);
- количественные и качественные;
- формальные и неформальные;
- регулярные и эпизодические;
- глобальные и фрагментарные (частичные).

**Вопрос: Изменения бывают...**

- А) Материальные и нематериальные – переходите к рубрике **2**.
- Б) Количественные и качественные – переходите к рубрике **3**.
- В) Предварительные, текущие и заключительные – переходите к рубрике **6**.

**5.** Это второстепенно. Организация, вовремя подстраивающаяся под меняющиеся требования, автоматически будет иметь современный и актуальный облик. Пройдите рубрику **1** еще раз и найдите исчерпывающий вариант ответа.

---

**6.** К сожалению, Вы невнимательно прочли рубрику **4**. Вернитесь к ее изучению и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

## ГЛАВА 39. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

1. Концепция организационного развития через осуществление организационных изменений тесно связана с понятием жизненного цикла организации, поскольку каждый новый этап требует новых способов руководства, изменений организационной структуры, новых подходов к управлению персоналом развивающейся организации. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы. Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов/услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов. В помощь менеджерам и консультантам существует теория авторства профессора Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнера – его модель этапов и кризисов роста организации. Грейнер описывает *этапы жизненного пути организации, разделяя их на эволюционные и революционные (Greiner, 1972):*

- Термин *эволюция* используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках.
- Термин *революция* употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.

Основная предпосылка: будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. Жизнь организации состоит в продвижении организации через стадии, где каждый период создает собственную эволюционную историю. Революция – бурный период развития организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

**Вопрос:** Термин «эволюция» в модели Грейнера означает ...

- А) Описание периодов системных переворотов в организационной жизни – переходите к рубрике **6**.
- Б) Описание продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках – переходите к рубрике **8**.

2. Нет, это не так. Кризис автономии завершает стадию директивного руководства. Пройдите рубрику 3 повторно и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

### 3. Можно двигаться дальше!

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации (рис.39.1.), называя их *стадиями роста*. Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей стадии и причиной следующей. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

#### *Стадия 1. Рост через креативность:*

- акцент делается на создание нового продукта или нового рынка;
- основатели компании обычно ориентированы на технологию либо на предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью;
- энергия полностью поглощается созданием нового продукта или рынка;
- коммуникации между работниками частые и неформальные;
- долгие часы работы вознаграждаются скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности;
- контроль над деятельностью основывается на непосредственной обратной связи с рынком;
- руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

Кризис лидерства завершает стадию креативности. Возросшим числом наемных работников невозможно управлять исключительно с помощью неформальных коммуникаций. Новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта. Необходимо применять новые процедуры для осуществления контроля. Необходимо найти и назначить сильного руководителя, успешно управляющего бизнесом, приемлемого для отцов-основателей и способного сплотить организацию в новых условиях.

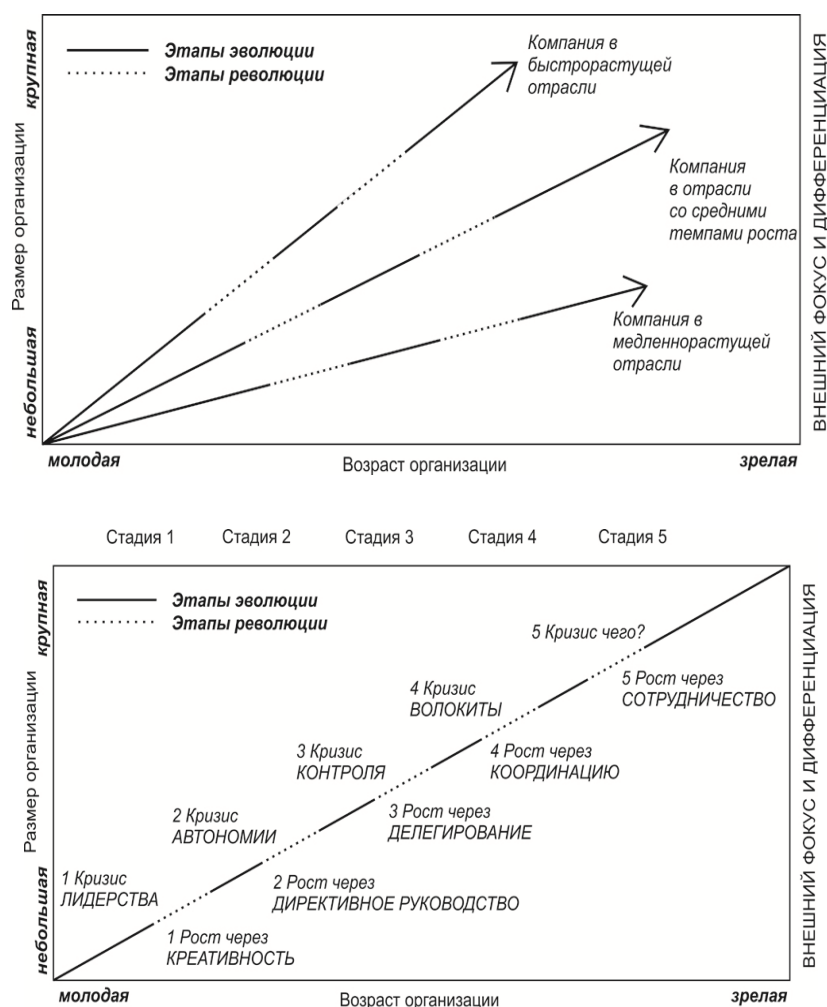


Рис. 39.1. Модель жизненного цикла Л. Грейнера

*Стадия 2. Рост через директивное руководство:*

- вводится функциональная организационная структура в целях отделения производственной деятельности от маркетинговой, и выполняемые работы становятся более специализированными;
- создаются системы учета запасов и закупок;
- вводится поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того как выстраивается иерархия званий и должностей;
- новый управляющий и его ключевые менеджеры принимают на себя большую часть ответственности за осуществление руководства, в то время как руководители более низких уровней рассматриваются как непосредственные специалисты – исполнители без права принятия самостоятельных решений.

Кризис автономии завершает стадию директивного руководства. Директивные методы становятся неприемлемыми для осуществления контроля над более крупной, более дифференцированной и сложной организацией. Работники на более низких уровнях ощущают себя стесненными громоздкой и централизованной иерархией. Работники на местах должны обладать более точными знаниями о рынках и производственных технологиях, чем руководители на вершине иерархии. Компания принимает решение последовательно расширять делегирование полномочий.

*Стадия 3. Рост через делегирование:*

- гораздо большей ответственностью наделяются руководители крупных подразделений в составе компании;
- для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы;
- высшие руководители в штаб-квартире ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест;
- руководство компании часто концентрируется на приобретении новых предприятий, которые могут быть встроены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями;
- коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места;
- за счет делегирования и гибкости управления повышается мотивация на местах, усиливается проникновение на новые рынки и разрабатываются новые продукты.

Кризис контроля завершает стадию делегирования. Высшие руководители теряют контроль над высоко дифференцированной деятельностью на местах. Автономные руководители на местах предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации. Высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Попытка возвращения к централизованному управлению, как правило, терпит неудачу из-за огромного разнообразия на местах. Новое решение проблемы целостного управления можно найти только в использовании специальных методов координации.

*Стадия 4. Рост через координацию:*

- децентрализованные подразделения сливаются в продуктовые и/или территориальные группы;
- вводятся и интенсивно совершенствуются формальные процедуры планирования;



- возрастает и усиливается роль штабного персонала для усиления контроля и совершенствования работы линейных менеджеров (например, централизованная обработка данных);
- инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации;
- каждая продуктовая группа рассматривается как центр инвестиций, где доходность от них является важным критерием при размещении денежных средств;
- развиваются общеорганизационные программы участия в прибылях;
- усиливается координирующая роль руководства компании.

Кризис волокиты завершает стадию координации. Недостаток доверия между верхними и нижними уровнями управления, между линейным и функциональным персоналом. Организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею с помощью формальных программ и рациональных систем. Необходимо находить новые формы интегрированной деятельности организации.

*Стадия 5. Рост через сотрудничество:*

- более гибкий поведенческий подход к управлению;
- акцент делается на быстрое решение проблем с помощью командных действий;
- представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы;
- возникают новые роли штабного персонала: объединение в междисциплинарные команды и рабочие группы для консультирования подразделений, а не руководства ими;
- создание команд на основе матричных структур;
- через упрощение формальных систем осуществляется переход к созданию многоцелевых систем;
- часто проводятся конференции ключевых менеджеров для фокусирования их внимания на основных проблемах компании;
- используются тренинговые и командные методы обучения сотрудников;
- работающие в режиме реального времени информационные системы интегрируются в процесс повседневного принятия решений;
- стимулирование персонала больше основывается на командных показателях работы, а не на индивидуальных;
- эксперименты по внедрению инноваций поощряются по всей организации.

Возможен ли кризис? Будет ли кризис, и какой он будет, пока неизвестно. Грейнер считает, что он будет концентрироваться вокруг «психологической пресыщенности», эмоционального и физического истощения из-за напряженности и интенсивности командной работы и жесткого пресса необходимости инновационных решений.

**Вопрос: Стадию креативности завершает...**

- А) Кризис лидерства – переходите к рубрике **7**.
- Б) Кризис автономии – переходите к рубрике **2**.
- В) Кризис волокиты – переходите к рубрике **4**.

---

**4.** Вы не правы. Так обычно заканчивается стадия координации.

*Дополнительный вопрос:*

**Кризис контроля завершает...**

- А) Стадию делегирования – переходите к рубрике **9**.
- Б) Стадию координации – переходите к рубрике **10**.

---

**5.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Прочтите ее, обратив особое внимание на третий параметр, и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**6.** Вы путаете понятия эволюционных и революционных преобразований. Пройдите рубрику **1** заново.

---

**7.** Правильно! Поздравляем! Вы успешно закончили изучение данной главы, в которой была описана модель жизненного цикла Ларри Грейнера; выделены эволюционные и революционные этапы роста; изложены основные параметры, учитываемые в модели (возраст и размер организации, этапы революции и эволюции, темпы роста отрасли); описаны и проанализированы стадии роста и завершающие их системные кризисы. Можно переходить к изучению материалов главы **40**, посвященной изучению модели ЖЦ Ицхака Адизеса.

---

**8.** Верно! Идем дальше.

В модели учитывается *пять ключевых параметров*:

1) *Возраст организации* – ход времени способствует институционализации стиля менеджмента;

2) *Размер организации* – организации имеют тенденцию заметно изменяться по мере увеличения числа занятых и роста продаж;

3) *Этапы эволюции* – по мере увеличения возраста и размера организации возникает феномен продолжительного роста (эволюционный период);

4) *Этапы революции* – между относительно спокойными периодами эволюции имеют место периоды существенной турбулентности;

5) *Темпы роста отрасли* – связь темпов роста с рыночной средой.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***По мере роста и взросления организации увеличивается продолжительность...***

А) Эволюционных этапов – переходите к рубрике **3**.

Б) Этапов революции – переходите к рубрике **5**.

---

**9.** Теперь правильно. Можно перейти к изучению главы **40**, посвященной изучению модели ЖЦ Ицхака Адизеса.

---

**10.** Опять ошибка! Изучите рубрику **3** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **4**. Только после этого можно двигаться дальше.

## ГЛАВА 40. МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ИЦХАКА АДIZESА

1. В модели Ицхака Адизеса процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). Невозможно перепрыгнуть через фазы (стадии) развития (Адизес, 2007). Выделяется девять закономерно последовательных этапов развития (рис. 40.1).



Рис. 40.1. Жизненный цикл организации по И. Адизесу  
(Филонович, Кушелевич 1996)

**Вопрос: Стадии жизненного цикла по Адизесу – это...**

- А) Зарождение; младенчество; давай-давай; юность; расцвет; стабилизация; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация; умирание – переходите к рубрике **5**.
- Б) Рост через креативность; рост через директивное руководство; рост через делегирование; рост через координацию; рост через сотрудничество – переходите к рубрике **6**.

Характеристика этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу  
(Алехина, Гапонова, Удалов 2013)

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
Выхаживание (зарождение)	<p>Основатель закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя имеется готовность взять на себя риск основания нового дела. Группа инициаторов начинает бизнес. Происходит определение ниши, поиск партнеров, зарождение идей, надежд и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преданность идее;</li> <li>- готовность к разумному риску.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нереальность бизнес-идеи;</li> <li>- неоправданный риск;</li> <li>- неполный контроль;</li> <li>- ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль.</li> </ul>
Младенчество	<p>Надежды оправдываются. Происходит расширение деятельности. Все решения принимаются впервые. Имеет место повышенная самоотдача. Происходит обучение на собственных ошибках. Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация ориентирована на прибыль;</li> <li>- отсутствие четкой системы правил;</li> <li>- уязвимость (отдельная проблема может перерасти в кризис);</li> <li>- управление осуществляется от кризиса к кризису;</li> <li>- делегирование осуществляется редко;</li> <li>- семейная атмосфера.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск ослабляет преданность делу;</li> <li>- преждевременное делегирование;</li> <li>- критически отрицательный баланс;</li> <li>- преждевременные правила и процедуры;</li> <li>- потеря контроля основателем;</li> <li>- заносчивость основателя;</li> <li>- недопустимость ошибок со стороны руководителя.</li> </ul>

Продолжение таблицы 40.1

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
<b>Давай-давай</b>	<p>Это стадия большой экстенсивности (оборот клиентов, площадей, оборудования, продуктов). Идея начинает «работать», преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником, они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на увеличение продаж;</li> <li>- возможности развития бизнеса являются высшим приоритетом;</li> <li>- компания концентрируется вокруг людей;</li> <li>- появление необходимости формализации;</li> <li>- децентрализация путем делегирования;</li> <li>- контроль основателя становится опосредованным.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власть в руках основателя;</li> <li>- тенденция к семейственности.</li> </ul>
<b>Юность</b>	<p>Компания перерождается духовно, меняет свою организационную культуру за счет культуры, привнесенной вновь нанятым персоналом. Отличительной чертой на этом этапе являются конфликты и противоречия: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Он ощущает необходимость делегирования. Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость делегирования;</li> <li>- изменение стиля руководства от предпринимательства к профессиональному менеджменту;</li> <li>- смещение целей от объемов к повышению качества деятельности;</li> <li>- конфликты между людьми административного и предпринимательского склада;</li> <li>- вырабатывается политика, но ей следуют не всегда;</li> <li>- временная потеря перспективы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предприниматели уходят, администраторы берут верх;</li> <li>- основателя вытесняют из организации;</li> <li>- происходит преждевременное старение.</li> </ul>

Продолжение таблицы 40.1

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
Расцвет	<p>Организация занимает свою нишу на рынке. Две основные задачи: стандартизация бизнес-процессов и повышение качества продукции.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие организационной структуры;</li> <li>- творческий подход к делу;</li> <li>- ориентация на результаты;</li> <li>- хорошее планирование и реализация планов;</li> <li>- предсказуемость организации;</li> <li>- организация может позволить себе как рост объемов, так и прибыльность;</li> <li>- организация порождает новые компании.</li> </ul>	
Стабилизация	<p>Является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Прочное положение на рынке. Осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма меньше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты в основном на межличностной основе (долгие, но малозаметные). Всем хочется устойчивости и спокойствия.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильные позиции компания на рынке;</li> <li>- наступает зрелость;</li> <li>- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;</li> <li>- повышенная привязанность к прошлому компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уже не поощряются организационные изменения;</li> <li>- начало потери гибкости,</li> <li>- потеря духа творчества.</li> </ul>

Продолжение таблицы 40.1

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
<b>Ранний аристократизм</b>	Продолжается старение. Много внимания уходит на имидж. Хочется престижа, комфорта. Совещания скорее ритуальны.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство;</li> <li>- формируются традиции в формах общения и одежды;</li> <li>- происходит приобретение других компаний, захват новых рынков;</li> <li>- имеются значительные оборотные средства, что привлекает внимание других компаний для поглощения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развивается пассивность;</li> <li>- снижение мотивации к поиску новых идей и реализации инновационных проектов.</li> </ul>
<b>Ранняя бюрократизация</b>	Предприниматели уступают администраторам. Организация набирает инертность, теряет тонус. В работе – следование отработанным правилам. Снижается чувствительность к рынку.	акцент в управлении делается на источнике (обычно конкретной личности) проблем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не выявляются истинные причины негативных ситуаций;</li> <li>- процветают межличностные конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба;</li> <li>- низкий моральный дух;</li> <li>- общение с внешними клиентами происходит без энтузиазма.</li> </ul>



Продолжение таблицы 40.1

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
Бюрократизация	Главная ценность – безопасность, неизменность. Несогласованность действий и целей фирмы и сотрудников. Высокая конфликтность на межличностной основе и взаимная отчужденность. Бюрократизм в полной мере. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в организации множество систем, однако, они функционально не сориентированы;</li> <li>- теряется чувство контроля;</li> <li>- теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой.</li> </ul>	
Смерть	Исчезновение или смена хозяина.		

2. Все правильно! Поздравляем Вас с успешным прохождением данной главы, из которой Вы узнали об особенностях и опасностях для организации на разных стадиях ее жизненного цикла, согласно модели Адизеса. Можно перейти к изучению материалов главы **41**, посвященной управлению организационными изменениями.

---

3. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **5**. Выбранный Вами вариант описывает кризис отцов-основателей. Пройдите рубрику **5** повторно и найдите правильный вариант ответа на поставленный вопрос.

---

4. Нет, это так называемый кризис управляемости. Вернитесь к рубрике **5**, изучите ее заново и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**5. Двигаемся дальше!**

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять «*болезни роста*» – специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Среди наиболее часто упоминаемых:

- *Кризис старта* (между «выхаживанием» и «младенчеством») – фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия;
- *Рыночная уязвимость* (между «младенчеством» и «давай-давай») – отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи, обусловленное недостаточной проработанностью прототипа товара/услуги;
- В дополнение к описанным в классической теории системным кризисам, мы выделяем возникающий на этапе «младенчества» – *кризис отцов-основателей*, когда неотрегулированность полномочий между основателями приводит к личностному и организационному конфликту. Он отражает переход от креативного менеджмента, олицетворенного основателем – автором бизнес-идеи, к управлению по целям, связанному с наемным управляющим, имеющим преимущественный административный опыт. Его преодоление видится в разделении полномочий между всеми топ-менеджерами. Один из них сосредотачивается на научной и опытно-конструкторской проработке нового продукта, а другой (другие) – на текущем оперативном руководстве организацией (Коршунов, Гапонова 2016);
- *Ловушка семейственности* (как правило, на этапе «давай-давай») – систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет – членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы (ранние инвесторы – fools, friends, family), а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса;
- *Кризис автономности* (между «давай-давай» и «юностью») – явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация;
- *Несостоявшийся предприниматель* (в начале этапа «юность») – проблема потери смысла деятельности для основателя: первичные цели уже достигнуты: что дальше?
- *Кризис корпоративных отношений* – преждевременное старение (обычно на этапе «юность») – неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия с внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка;
- *Кризис управляемости* (между «юностью» и «расцветом») – неуправляемость организации как результат децентрализации;

- *Кризис доверия* (между «расцветом» и «стабильностью») – явное несоответствие заявленной политики компании и организационной пропаганды реальному положению дел. Катастрофически низкая мотивация сотрудников. Резко возросшее сопротивление переменам;
- *Кризис коммуникаций* (на этапе «ранней бюрократизации») – собственно, это скорее «старческая болезнь» – чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а, значит, и подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым выявляя закономерные, естественные явления и отклонения, патологии. Следовательно, она помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей, или же возлагая на организацию непосильные задачи, несоответствующие ее возрасту и уровню развития.

***Вопрос: Рыночная уязвимость – так называется в модели Адизеса кризис, связанный с...***

- А) Вытеснением предпринимателей управляющими-администраторами – переходите к рубрике **3**.
- Б) Неуправляемостью организации в результате ее децентрализации – переходите к рубрике **4**.
- В) Отвержением рынком бизнес-идеи – переходите к рубрике **2**.

---

**6.** Это неверный ответ. Вы путаете названия стадий жизненного цикла по Адизесу со стадиями, выделенными Грейнером, модель ЖЦ которого мы изучали в предыдущей главе. В связи с этим, рекомендуется повторить материалы главы **39**, после чего – пройти рубрику **1** настоящей главы повторно.

## ГЛАВА 41. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Проведение организационных изменений обычно проводится в виде определенной последовательности действий. Курт Левин предложит схему, состоящую из этапов, представленных в таблице 41.1.

Т а б л и ц а 41.1

Этапы организационных изменений (Lewin, 1935)

Название этапа	Характеристика этапа
Размораживание	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информирование о планируемом изменении;</li><li>• Вовлечение всех, кого затронет изменение;</li><li>• Оказание поддержки всем, кого коснется изменение;</li><li>• Предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.</li></ul>
Изменение	<p>Осуществление изменения;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Оказание поддержки тем, кто вынужден работать в изменившихся условиях, и обучение персонала;</li></ul> <p>Мониторинг осуществления изменения.</p>
Замораживание	<ul style="list-style-type: none"><li>• Укрепление приверженности персонала внедренному изменению для стабилизации достигнутого состояния.</li></ul>

**Вопрос:** *Этап замораживания в модели организационных изменений Левина предусматривает ...*

- А) Информирование о планируемом изменении – переходите к рубрике **7**.
- Б) Укрепление приверженности персонала внедренному изменению – переходите к рубрике **5**.

---

**2.** Вы путаете модель организационных изменений Грейнера с моделью Коттера и Коэна. Повторите рубрику **5**, затем повторно пройдите рубрику **8**.

---

**3.** Можно двигаться дальше.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в *пять групп*. При этом возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений (табл. 41.2).

Стратегии организационных изменений  
(Алехина, Гапонова, Удалов, 2013)

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера.	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке.
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок.	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества.
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям.	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего.
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов.	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - по использованию станков; - по новым информационным системам.
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии.	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества.

При применении *директивной стратегии* менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников, и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которое должно быть проведено в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, его полной нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства. Такая ситуация часто складывается под

воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене) или снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления персонала проектируемым изменениям.

Применяя *стратегию, основанную на переговорах*, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, готов пойти на необходимые уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени. В процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие придется сделать уступки. Однако те работники, которых напрямую касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, чувствуют понимание со стороны менеджмента. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

При использовании *нормативной стратегии* делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к достижению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию продукции или технологии, участвуя в разработках проектов новых прототипов, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи внешних консультантов, или коучей, именно они способствуют процессу изменения отношения персонала к работе. Этот подход также требует большего количества времени, чем директивные стратегии.

*Аналитические стратегии* используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой (например, изменение системы распределения, создание нового производства). Обычно этот подход реализуется под строгим руководством топ-менеджера. Результатом является получение оптимальных, с технической точки зрения, решений, при этом мнения сотрудников особо не учитываются.

*Стратегии, ориентированные на действия,* отличаются от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, часто менеджер не оказывает существенного влияния на сотрудников, вовлеченных в планирование изменения. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***В каких случаях эффективна директивная стратегия организационных изменений?***

- А) В форс-мажорных обстоятельствах – переходите к рубрике **6**.
- Б) В случаях, когда изменения касаются сложных технологий – переходите к рубрике **9**.
- В) В любых ситуациях – переходите к рубрике **4**.

---

**4.** Конечно, есть руководители во всех без исключения случаях использующие именно такую стратегию, так как не способны быть гибче, но вопрос заключался в том, в каких обстоятельствах такая стратегия эффективна, а это далеко не во всех случаях. Изучите рубрику **3** повторно и выберите правильный вариант ответа.

---

**5.** Верно! Идем дальше.

На основе анализа многочисленного фактического материала, Джоном Коттером и Дэном Коэном (Kotter, Cohen 2002) был предложен следующий *восьмиступенчатый алгоритм* проведения изменений:

1. *Внушение необходимости перемен, включающее:*
  - Изучение рынка и конкурентов;
  - Выявление и обсуждение слабых звеньев и возможных перспектив.
2. *Создание команды реформаторов, включающее:*
  - Формирование группы с достаточными полномочиями;
  - Обеспечение слаженной работы группы.
3. *Видение перспектив и определение стратегии, включающее:*
  - Создание концепции будущего;
  - Формулирование стратегии реализации перемен.
4. *Пропаганда новой концепции будущего, включающая:*
  - Пропаганду новой концепции и стратегии перемен;
  - Выработку эталонной ролевой модели поведения.

5. *Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях, включающее:*
  - Устранение препятствий;
  - Замену систем (структур), дискредитирующих идею перемен;
  - Содействие рискующим, творческим людям, мыслящим нешаблонно.
6. *Получение скорых результатов, включающее:*
  - Планирование видимых всем выигрышей;
  - Умение добиваться этих выигрышей;
  - Моральное и материальное поощрение сотрудников, обеспечивших позитивные перемены.
7. *Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен, включающее:*
  - Замену, по мере роста доверия к новой системе, всех устаревших структур, процедур и политики;
  - Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту;
  - Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.
8. *Ускорение изменений в корпоративной культуре, включающее:*
  - Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства;
  - Разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений;
  - Разработку способов совершенствования руководства и его преемственности.

**Вопрос: Что включает в себя этап создания команды реформаторов по Коттеру?**

- А) Формирование группы с достаточными полномочиями и обеспечение ее слаженной работы – переходите к рубрике **8**.
- Б) Замену систем (структур, подразделений), не принимающих идею перемен – переходите к рубрике **10**.

---

**6.** Молодец, все верно! Поздравляем с успешным завершением изучения данной главы, посвященной поэтапным моделям организационных изменений, разработанным различными авторами (Левин, Коттер и Коэн, Грейнер). Можно перейти к главе **42**, из которой Вы узнаете о преодолении сопротивления персонала организации организационным изменениям.

---

**7.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **1**. Прочтите ее еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---



## 8. Двигаемся дальше!

Одной из наиболее распространенных и успешно реализуемых на практике моделей является *шестиэтапная система* Ларри Грейнера (Greiner, 1972):

1. Давление и побуждение (осознание руководством необходимости организационных изменений и готовность к ним).
2. Посредничество и переориентация внимания (сотрудничество администрации и консультантов).
3. Диагностика и осознание проблем (активное участие сотрудников в поиске и отборе управленческих решений, делегирование полномочий).
4. Нахождение адекватного (нового) решения и его одобрение (поддержка) сотрудниками.
5. Эксперимент (проверка) и корректировка решения.
6. Мотивация персонала для принятия и практической реализации нововведения.

**Вопрос: Этапы организационных изменений по Грейнеру – это ...**

- А) Размораживание, изменение, замораживание – переходите к рубрике **11**.
- Б) Внушение необходимости перемен, создание команды, определение стратегии внедрения перемен, пропаганда новой концепции, создание необходимых условий, получение результатов, закрепление успехов, укрепление изменений в культуре организации – переходите к рубрике **2**.
- В) Побуждение к переменам, посредничество и переориентация, диагностика проблем, нахождение разделяемого видения решения проблемы, эксперимент, мотивация персонала к переменам – переходите к рубрике **3**.

---

**9.** Нет, в таких ситуациях используется аналитическая стратегия перемен, требующая консультирования с экспертами. Прочитайте рубрику **3** заново и выберите правильный вариант ответа.

---

**10.** Нет, замена устаревших, отживших свое структур производится на этапе закрепления достигнутых успехов и углубления перемен. Пройдите рубрику **5** еще раз.

**11.** Вы путаете модель организационных изменений Грейнера с моделью Левина. Пройдите заново рубрики **1** и **8** и ответьте правильно на поставленные в них вопросы.

## ГЛАВА 42. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

1. Носителями изменений в организациях являются люди, но они также являются и носителями сопротивления этим изменениям. Планируя любые организационные изменения, современные менеджеры не должны игнорировать явление, известное в психологии как когнитивный диссонанс. Теория когнитивного диссонанса была сформулирована в 1957 г. американским психологом Леоном Фестингером. Он определил диссонанс как состояние психического дискомфорта индивида, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих представлений: идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций. Оно порождает дискомфорт, неприятные переживания и/или побуждают к противодействию инновациям (Фестингер, 2000).

*Инновация (нововведение, новшество)* – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике. Это превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях (Ильенкова, Гохберг, Ягудин 2003). Люди всегда сопротивляются переменам, и это закономерно. Их пугает неопределенность, боязнь личных потерь от изменений, увеличения числа проблем, которые необходимо будет решать. Можно систематизировать причины сопротивления (табл. 42.1). Эта систематизация позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

*Эгоистический интерес* является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, в силу его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

*Неправильное понимание целей и стратегии изменений* обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

## Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политкорректное» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия к менеджерам, излагающим план изменений	Распространение слухов
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие новых планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие, прямая оппозиция
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми для новых условий навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного положения и спасение деловой репутации

*Разная оценка последствий осуществления стратегии* связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и рядовые служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом менеджеры часто неоправданно считают, что персонал видит преимущества реализации изменений так же, как и они, и что каждый сотрудник обладает релевантной информацией, чтобы убедиться в преимуществах новой стратегии, как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Некоторые люди обладают *низкой терпимостью* к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продаж, форм отчетности и т.п.

**Вопрос:** *В случае если подчиненный боится, что в результате организационных изменений он не сможет проявить должные навыки и компетенции, то причиной этого является ...*

- А) Неправильное понимание целей и стратегии изменений – переходите к рубрике **4**.
- Б) Его низкая терпимость к изменениям – переходите к рубрике **8**.

## 2. Неправильно!

Дополнительный вопрос:

**Сотрудник, не имеющий четкой позиции по отношению к организационным изменениям – это ...**

- А) «Болото» – переходите к рубрике **11**.
- Б) «Шпион» – переходите к рубрике **9**.
- В) «Союзник» – переходите к рубрике **7**.

**3.** Сопротивление персонала организации и малых групп организационным изменениям во многом вызывается не самими изменениями, а их последствиями, которые, по мнению сотрудников, могут разрушить стабильность существования. Какие тактические способы и приемы управления такими группами и их активистами следует использовать, чтобы инновационный процесс оказался результативным? Не лишним в этих ситуациях будет проведение бесед, интервью, анкетирования руководством с целью выяснения *типа реакции на изменения* (рис. 42.1). Желательно это делать до начала проведения запланированных изменений. Разобраться и правильно оценить ситуацию в организации поможет данная матрица.

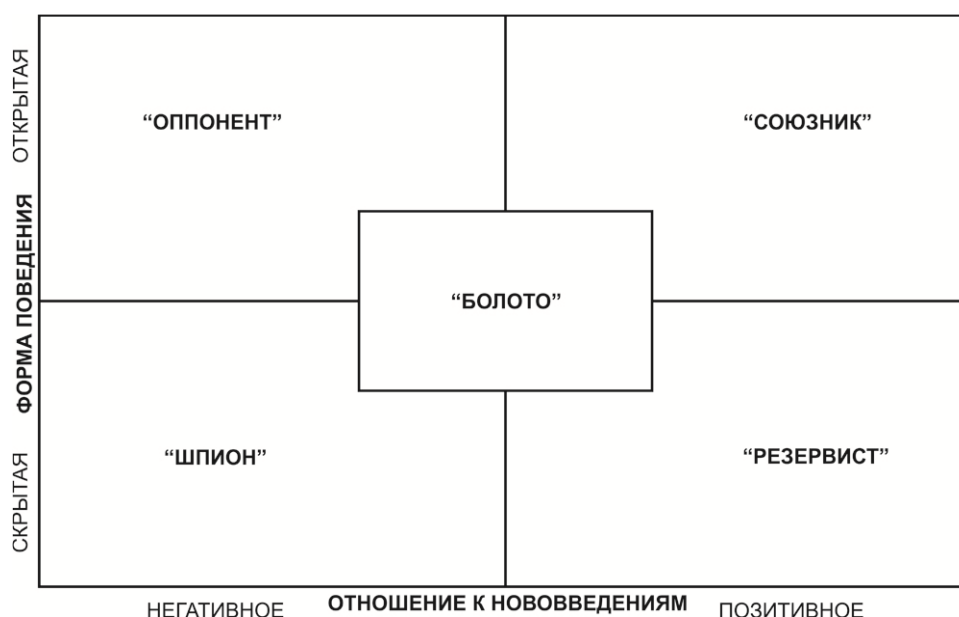


Рис. 42.1. Матрица «Отношение к нововведениям/ форма поведения»  
(Алехина, Гапонова, Удалов 2013)

«Союзники» желают скорейшего осуществления нововведений. Они доверяют опыту руководителя и ожидают положительного результата для организации и для себя лично. Эти сотрудники осознают необходимость перемен и готовы к деятельному участию в инновационном процессе.

«Резервисты» открыто не высказывают своего отношения к изменениям, но дают понять, что поддерживают их. Возможно, они не полностью уверены в благоприятном исходе проекта или сомневаются в его целесообразности. Руководитель должен проявить уважение к их осторожной реакции и попытаться вовлечь в процесс путем дополнительного информирования, обсуждения деталей, оказания помощи и поддержки.

«Оппоненты» в категоричной форме отвергают все нововведения. Здесь мы имеем дело с консерваторами либо с аналитиками, усматривающими явные изъяны в предлагаемых организационных изменениях. Наилучшим способом взаимодействия с этой группой будет предоставление ей возможности изложить свою позицию и аргументировать положения, по которым возникли разногласия. Возможно, внесение некоторых изменений в программу преобразований станет компромиссом в работе с данной группой.

«Шпионы» отрицательно относятся к нововведениям, не демонстрируя этого публично. Выявлять и проводить индивидуальную работу, призывая их открыто высказываться и приводя в пример честную тактику оппонентов – таков оптимальный подход к сотрудникам данного рода.

«Болото» – это сотрудники, не имеющие четкой позиции. Возможно, им безразлична судьба компании, или же они не планируют оставаться в ней на длительный срок, или же это реалисты, не желающие оказаться причастными к проекту в случае его провала.

**Вопрос: Сотрудник, который в категоричной форме отвергает нововведение – это...**

- А) «Болото» – переходите к рубрике **2**.
- Б) «Оппонент» – переходите к рубрике **11**.
- В) «Союзник» – переходите к рубрике **6**.

---

**4.** Вы не правы. Неправильное понимание целей и стратегии изменений обычно возникает из-за отсутствия достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии, а также из-за низкой степени доверия к администрации.

*Подумайте еще раз и ответьте на вопрос:*

**Иновация – это...**

- А) Процесс реализации новой идеи в любой сфере жизнедеятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект – переходите к рубрике **8**.
- Б) Конкретный результат научных исследований и разработок в виде новой продукции, техники, технологии, информации, методики – переходите к рубрике **12**.

---

**5.** Нет, это психологические причины сопротивления изменениям. Пройдите рубрику **8** повторно.

---

**6.** Ответ неверный!

*Дополнительный вопрос:*

**Сотрудник, положительно относящийся к организационным изменениям – это...**

- А) «Болото» – переходите к рубрике **10**.
- Б) «Шпион» – переходите к рубрике **15**.
- В) «Союзник» – переходите к рубрике **11**.

---

**7.** Опять ошибка! Изучите рубрику **3** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**8.** Идем дальше!

Установить причины любого социального явления – важная и ответственная задача. Но это лишь предварительный этап организационных изменений. Далее необходимо изучить обстановку, проанализировать отношение персонала к изменениям, выявить тенденции групповой динамики, образовавшиеся группировки и их количественный состав. В любой, даже в очень сплоченной и испытанной временем группе, реакции индивидов на предстоящие изменения могут существенно отличаться. При этом состав групп может со временем изменяться. Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные *формы сопротивления изменениям* (табл. 42.2).

Формы проявления сопротивления работников изменениям  
(Латфуллин, Громова, Райченко 2014)

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение времени, необходимого для адаптации.</li> <li>– Возможность создания нежелательных условий.</li> <li>– Экономические издержки изменений.</li> <li>– Вызывающая сомнения техническая целесообразность изменений.</li> </ul>
Психологические, эмоциональные установки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Страх неизвестности.</li> <li>– Неумение адаптироваться к переменам.</li> <li>– Апатия к переменам.</li> <li>– Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво.</li> </ul>
Социологические факторы, групповые интересы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание политических коалиций.</li> <li>– Поддержание групповых ценностей.</li> <li>– Локальные ограниченные интересы.</li> <li>– Желание сохранить дружеские интересы.</li> </ul>

**Вопрос:** *К социологическим факторам сопротивления изменением относятся:*

- А) Создание оппозиционных групп со своими ценностями и интересами – переходите к рубрике **3**.
- Б) Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво – переходите к рубрике **5**.

---

**9.** Снова неверный ответ! Изучите рубрику **3** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**10.** Вы сегодня катастрофически невнимательны! Даже чисто логически можно было угадать правильный вариант ответа. Пройдите рубрику **3** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **6**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**11.** Можно двигаться дальше!

Выделяют несколько универсальных *методов преодоления сопротивления:*



- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции;
- принуждение.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном *информировании людей*. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней. Этот метод требует времени и усилий, если его реализация связана с участием большого количества людей.

Если менеджеры хотят использовать метод *участия и вовлеченности*, то они вовлекают потенциальных противников стратегии уже на этапе планирования. Благодаря этому они часто могут вовсе избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Метод *помощи и поддержки* может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу.

*Переговоры и соглашения* уместны в том случае, когда ясно, что персонал многое теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения – сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим.

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи *манипуляций*: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке.

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем *принуждения*. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, лишением возможности продвижения, переводом на более низкооплачиваемую работу). Использование принуждения – это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера. Два последних метода не рекомендуются к использованию, поскольку краткосрочная выгода от их применения будет перекрыта отдаленными негативными последствиями, такими как: утрата доверия к руководству и лояльности к организации у сотрудников; снижение уровня удовлетворенности трудом; падения уровня мотивации и, как следствие, снижение общей эффективности труда персонала.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***К негативным методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести...***

- А) Манипуляции и принуждение – переходите к рубрике **13**.
- Б) Стимуляция и вознаграждение – переходите к рубрике **14**.

---

**12.** Вы путаете термины «инновация» и «новация». Большинство авторов разделяют эти понятия. Новация – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению эффективности (Фатхутдинов, 2005). Новации могут оформляться в виде: открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов маркетинговых исследований и т.д. В свою очередь, инновация представляет собой процесс внедрения новации с целью изменения объекта управления и получения научно-технического, экономического и социального эффекта. Пройдите рубрики **1** и **4** еще раз и выберите правильные варианты ответа.

---

**13.** Правильно! Поздравляем Вас с успешным завершением настоящей главы, из которой Вы узнали, что такое инновации и почему их необходимо внедрять в организациях; изучили формы и причины сопротивления персонала организационным изменениям; узнали об основных типах реакции работников на перемены; изучили различные методы преодоления сопротивления организационным изменениям. Идем дальше – к материалам главы **43**, посвященной понятию деловой этики и социальной ответственности организации.

---

**14.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **11**. Прочтите ее еще раз и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**15.** Увы, опять ошибка! Пройдите рубрику **3** еще раз, ответьте на поставленный к ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **6**. Только после этого можно двигаться дальше.

## ГЛАВА 43. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

**1.** *Деловая этика* организации включает совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, то есть профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения (Базаров, Еремин 2002). Все же до настоящего времени не было сформировано единого устоявшегося понятия деловой этики. Существует множество разнообразных теоретических положений о деловой этике, но нет ни концептуальной ясности, ни концептуально согласованного единого определения. Кроме того, значение этого термина действительно варьируется для различных культур, что обусловлено различными историческими условиями хозяйственного развития стран (Clarke, Aram 1997). Фактически, этика исследует вопросы формирования норм для «правильного» поведения руководства организации, которое может быть оправдано с моральной точки зрения. Она включает свод правил ответственного поведения, учитывающих интересы всех стейкхолдеров, и описывает ряд норм и ценностей, которые были разработаны для того, чтобы служить в качестве образцов поведения. Различные понятия в бизнесе, связанные с деловой этикой, часто используются синонимично с нею. Это могут быть такие ее компоненты как: пунктуальность, деловой этикет, нормы поведения, формулировка миссии, корпоративная культура и т.д.

**Вопрос:** *Деловая этика – это...*

- А) Моральные принципы членов организации – переходите к рубрике **8**.
- Б) Порядок поведения в определенной социальной сфере, система детально разработанных правил учтивости – переходите к рубрике **10**.
- В) Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – переходите к рубрике **4**.

---

**2.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **4**. Прочтите ее еще раз и обратите внимание на предпоследнее предложение. Дайте правильный вариант ответа.

---

3. Все верно! Поздравляем! Вы успешно закончили изучение настоящей главы, из которой уяснили понятия деловой этики и социальной ответственности организации; изучили уровни социальной ответственности и узнали о проблемах соблюдения разумного баланса между экономическими потребностями организации и нуждами общества, в котором она функционирует. Можно перейти к материалам главы 44, посвященной проблеме развития этических норм и принципов организации.

---

#### 4. Идем дальше!

Понятие деловой этики часто связывается с понятием *социальной ответственности* организации, когда деловая этика рассматривается как основание для оправдания действий организации. Согласно устоявшимся взглядам, ответственность – это отношение зависимости человека от чего-то, воспринимаемого им в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий. Объектом ответственности могут быть другие люди, в том числе будущие поколения, общности, а также животные, окружающая среда, материальные, социальные и духовные ценности. Также ответственность – категория этики и права, отражающая особое социальное и морально-правовое отношение личности к людям, к обществу (человечеству в целом), которое характеризуется выполнением своего нравственного долга и правовых норм. Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольной реакции на общественные проблемы со стороны организации. Социально ответственное поведение организации не определяется и не регулируется законодательно, это своего рода контракт между бизнесменом и обществом, в котором он функционирует. Социальные и моральные обязательства компании принято рассматривать в *парадигме трех уровней ответственности* деловой организации, о которых мы расскажем в следующей рубрике.

#### **Вопрос: Какое утверждение правильно?**

- А) Социально ответственное поведение организации определяется и регулируется законодательно – переходите к рубрике 2.
  - Б) Социальная ответственность подразумевает добровольную реакцию на общественные проблемы со стороны организации и умение руководства соблюдать баланс между этическими нормами, своими экономическими нуждами и нуждами общества – переходите к рубрике 6.
-

5. Нет, Вы путаете уровни социальной ответственности организации с наименованиями форм контроля, о которых Вы читали в главе 12 настоящей книги. Рекомендуем повторить главу 12, а затем – пройти рубрику 9 данной главы еще раз.

---

6. Да, Вы совершенно правы! Но в этом контексте существует проблема восприятия окружающей средой миссии организации, стратегии развития и ее поведения в целом, как этичного или неэтичного. Оценка целей, стратегии или поведения становится проблематичной, когда они подвергаются чрезмерному влиянию внешних факторов, и, в результате претерпевают периодические изменения. Например, организация начинает производить экологически чистые продукты питания. Производство и продажи такого питания стартуют успешно. Что же вскоре произойдет под влиянием такого внешнего фактора, как ценовая политика новых конкурентов? Это может привести к ситуации, в которой предприниматель начнет использовать более дешевые компоненты для производства, которые не будут соответствовать заявленным первоначально экологическим качественным нормам. Предприниматель тогда попадает в двусмысленную ситуацию, поскольку он больше не может достигнуть первоначально заявленной оригинальной цели производства экологического питания из-за давления конкурентов. Однако основатели по-прежнему хотят позиционировать произведенный товар как «зеленый продукт». Этот пример иллюстрирует то, что предприниматель должен уметь твердо соблюдать баланс между этическими нормами, экономическими требованиями и социальной ответственностью (Volkman, Tokarsky, Gruenhagen 2010). Можно идти дальше – к рубрике 9.

---

7. К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики 9. Прочтите ее еще раз и дайте правильный вариант ответа.

---

8. Вы не совсем правы. Понятие деловой этики несколько шире, но оно включает и моральные принципы членов организации тоже. Пройдите рубрику 1 еще раз и выберите правильный исчерпывающий вариант ответа.

---

9. Итак, переходим к рассмотрению уровней социальной ответственности организации.

*Первый базовый уровень* является обязательной составляющей социальной ответственности – это соблюдение законов (налоговое законодательство, трудовой и гражданский кодексы). Если законодательство не соблюдается, то ни о какой социальной ответственности речи идти не может – предприниматель нарушает обязательства, установленные для его деятельности изначально. Так, молодые компании в фазе зарождения и младенчества, в силу ограниченности ресурсов, объективно принимают именно эту ступень социальной ответственности. Следующие уровни относятся к добровольной составляющей социальной ответственности. Эти две ступени отличаются мотивами реализации социально ответственного поведения.

*Второй уровень* предусматривает социально ответственное поведение ради экономической выгоды. В данном контексте экономической выгодой может быть улучшение имиджа организации для потребителей ее продукции и для ее персонала, повышение инвестиционной привлекательности, создание более благоприятных условий для существования и развития компании со стороны властных структур или общества в целом. Этот уровень соответствует компаниям, находящимся в фазе раннего роста и расширения, когда первые появившиеся свободные ресурсы уже могут быть вложены в развитие формы продвижения продукции на рынке.

*Третий уровень* социально ответственного поведения не направлен на получение прямой экономической выгоды. Это наиболее высокий уровень ответственности, основанный на осознании организацией своего положения и роли в обществе. Косвенно такие действия могут приносить экономическую прибыль, но напрямую такой цели они не преследуют. Помощь социально незащищенным слоям населения, перечисление пожертвований создают положительный имидж организации, что в дальнейшем может помочь ей стать более привлекательной для инвестиций и заключения партнерских бизнес-отношений (Алехина, Гапонова, Удалов 2013). Так, например, корпорация Intel уже долгое время является головным спонсором системы конкурсов научно-исследовательских работ школьников (Intel ISEF), проводимых более чем в 60 странах мира, что формирует ее имидж как высокотехнологической корпорации и привлекает самых креативных людей в число ее будущих сотрудников.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***Выделяют следующие уровни социальной ответственности организации...***

- А) Правовой, экономический и социальный – переходите к рубрике **3**.
- Б) Предварительный, текущий и заключительный – переходите к рубрике **5**.
- В) Уровень ответственности топ-менеджеров, уровень ответственности заместителей и уровень менеджеров низового звена – переходите к рубрике **7**.

---

**10.** Вы путаете понятия деловой этики и делового этикета, который является лишь одним из ее компонентов. Пройдите рубрику **1** повторно.



## ГЛАВА 44. РАЗВИТИЕ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ И ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Существующая литература содержит различные этические подходы, которые могут использоваться как руководство к действию при создании системы этических ориентаций предприятия (Дятлов, Плотников, Мутовин 2007). Различают *три основных концептуальных подхода* к формированию типов социальной ответственности бизнеса и этики управленческих решений в организации:

- *Традиционный* (узкоэкономический) подход был сформулирован Милтоном Фридменом. Он придерживался мнения, что организация в своей деятельности должна ориентироваться только на интересы собственников, и что использование компанией ресурсов в направлении, которое не устраивает акционеров, равносильно расходованию чужих денег без спроса. Эта концепция исключает интересы групп населения, которые не являются акционерами данного производства, и перед ними фирма ответственности не несет. При этом организация должна формально соблюдать законы и предписанные правила ведения бизнеса. Сторонники этой позиции убеждены, что не несут каких-либо особых этических обязательств и ответственности за предотвращение чьих-либо убытков или за продвижение некачественных товаров и услуг. Они не видят никакой необходимости отступать от закона, чтобы предотвратить нанесение ущерба кому-либо. С точки зрения сторонников этой позиции, ответственность предпринимателя отождествляется с юридической ответственностью, то есть любые действия в рамках юридической законности считаются социально ответственными.
- *Этический подход* (подход «разумного эгоизма») – сформулирован Питером Друкером. Согласно этой философии, организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами, которые связаны с целями или интересами компании. Такие группы включают в себя акционеров, потребителей, правительственные институты, конкурентов, профсоюзы, служащих, торговые ассоциации, главных поставщиков и других. Согласно этой концепции, накопление капитала также является первичным приоритетом для организации.

Накопление капитала представляется как база для социальной ответственности, так как формирует основу для создания новых рабочих мест. На практике этот подход является наиболее распространенным на развитых рынках.

- *Социально-этичный* (утвердительный подход) – связан с именами ряда теоретиков: Курта Левина, Эдгара Шайна, Генри Минцберга и др. Согласно этому подходу, менеджер отвечает за следование фирмы общим интересам, интересам заинтересованных лиц, и общества в целом. Организация считает себя морально ответственной перед всеми группами общества, которые оказываются под воздействием ее деятельности, а не только перед акционерами. Ответственность компании не является официально и законодательно установленной, а регулируется морально-этическими нормами. Те фирмы, которые придерживаются этой философии, заботятся о широком спектре проблем и нужд общества и направляют часть своих средств на его совершенствование.

***Вопрос: При традиционном подходе к социальной ответственности...***

- А) Организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц – стейкхолдерами – переходите к рубрике **6**.
- Б) Организации служат интересам своих собственников – переходите к рубрике **4**.
- В) Менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам – переходите к рубрике **10**.

---

**2.** Плохо! Вы невнимательно изучали рубрику **8**. Пройдите ее заново, а также ответьте на дополнительный вопрос из рубрики **14**.

---

**3.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **12**. Прочтите ее еще раз и выберите правильные варианты ответа.

---

**4.** Правильно! Идем дальше.

В теории идентифицируется еще много подходов, каждый из которых может быть классифицирован по отдельным основаниям. Эти подходы отчасти связаны между собой и представляют возможные варианты деловой этики. Но все они находятся в диапазоне между двумя полюсами – ориентацией

исключительно на этику бизнеса с одной стороны, и ориентацией на достижение максимальной прибыли любой ценой – с другой (Lahdesmaki, 2005; Smith, 2001; Buchholz, Rosenthal 2005). Согласно исследованиям, центральный вопрос для диагностики этики организаций, заключается попросту в том, есть ли у предприятия совесть (Goodpaster, Mathews 1982). При положительном ответе, предприятию, как юридическому лицу, приписываются те же этические качества и положения, как и физическим лицам. Это представление приводит к формированию очеловеченной деловой этики. Согласно этому подходу, реализация в процессе управления организацией *трех следующих аспектов* имеет для менеджеров фундаментальное значение:

- Ориентация стратегии предприятия на значимые этические понятия.
- Институционализация этических побуждений персонала.
- Формирование долгосрочной жизнеспособной этической ориентации, например, в форме задокументированных руководящих принципов, или Кодекса чести организации, которые смогут также быть авторитетными для последующих поколений.

Базируясь на этих фундаментальных положениях предпринимательской этики, менеджеры несут и внутреннюю и внешнюю ответственность. В пределах структуры внутренней ответственности их целью должно стать создание внутренних этических норм и стандартов. Эта внутренняя ответственность фактически выражается в способе восприятия самих себя и своего персонала. Также их внутренняя ответственность находит свое конкретное выражение, будучи преобразованной в *корпоративную этическую политику*. Задокументированный свод правил и общих этических руководящих принципов организации может быть полезен и в дальнейшей жизни предприятия. Вновь сформированные этические ориентации и нормы оказывают не только внутренний полезный эффект. Базируясь, прежде всего, на внутренней корпоративной ответственности, они также затрагивают внешние целевые аудитории. Внутренние нормы взаимосвязаны и взаимозависимы с окружающей бизнес-средой и внешней социальной ответственностью. У предприятий всегда существует социальная ответственность, как уже нами упоминалось, хотя бы в форме соблюдения текущих деловых соглашений и следования законодательству. В этом контексте соблюдение минимальных юридических требований, например, относительно мер по защите окружающей среды, будет также способствовать заботе о будущих поколениях. В отдельных случаях, предприятия самостоятельно принимают добровольные меры для защиты окружающей среды, хотя они и не предписаны законом. Верно, однако,

что такие добровольные меры не всегда имеют этическую подоплеку, а применяются организациями для того, чтобы улучшить свой имидж, и отличаться таким образом от конкурентов в глазах общественности.

Решающий фактор в развитии этических норм организации – *базовые ценности руководства* и применение их в системе управления персоналом. Взгляды топ-менеджмента имеют определяющее влияние на все решения, принимаемые в сфере бизнеса, и на общую ориентацию предприятия. Для формирования этических норм, руководству организации необходимо, прежде всего, ответить на следующие вопросы:

- Перед кем предприятие должно быть социально ответственно, как с внешней, так и внутренней точки зрения?
- Каковы желательные идеальные этические нормы предприятия?
- Каково соотношение этих норм и экономических целей предприятия?
- Что мешает выполнению этих норм?
- Как может быть обеспечена долгосрочная гарантия этической ориентации предприятия?
- Как служащие могут быть мотивированы на осознание, соблюдение и дальнейшее распространение желаемых этических ориентаций?

**Вопрос: Что является решающим фактором в развитии этических норм организации?**

А) Интересы стейкхолдеров – переходите к рубрике **9**.

Б) Базовые ценности руководства – переходите к рубрике **8**.

---

**5.** Это правильный ответ. Личный пример руководителя и обучение сотрудников этическому поведению являются наиболее эффективными мерами повышения этичности персонала. Переходите к рубрике **15**.

---

**6.** Нет, Вы путаете традиционный подход с этическим. Пройдите рубрику **1** заново.

---

**7.** Верно! Личный пример руководителя и обучение сотрудников этическому поведению – наиболее эффективные меры повышения этичности персонала. Идите к рубрике **15**.

---

## 8. Верно! Идем дальше.

В системе регулирования этики персонала в организации могут быть выделены следующие *четыре уровня*:

- *общие этические принципы* (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- *локальные нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);
- *коллективы сотрудников* компании, чья деятельность определяется моральным климатом организации, морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера;
- *индивидуальные мотивы* сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, утверждающей идеалы добра и подчиненной чувству долга (Дятлов, Плотников, Мутовин 2007).

Так, например, система этических принципов сотрудников организации может реализовываться через:

- Ежедневную ориентацию сотрудников на этические ценности организации в стандартных рабочих ситуациях;
- Предоставление сотрудникам возможности самостоятельного анализа возникающих проблем в рамках общих этических ориентаций предприятия;
- Формирование системы алгоритмов и разработке стандартных процедур решения возникающих проблем;
- Информирование персонала об основных ценностях и нормах организации;
- Формирование общей приверженности организационным ценностям и стандартам, независимо от внешних воздействий;
- Побуждение служащих к самопроверке этичности своего организационного поведения и оценке моральных позиций других сотрудников;
- Выявление тех рабочих условий, которые должны быть изменены с целью создания необходимого морального климата в организации;
- Предоставление сотрудникам возможности действовать в соответствии с их собственными базовыми ценностями с целью повышения их трудовой мотивации.

*Подумайте и ответьте на вопрос:*

***В системе регулирования этики персонала в организации выделяют следующие уровни...***

- А) Правовой, экономический и социальный – переходите к рубрике **14**.
- Б) Уровень общих принципов, локальных нормативных актов, коллективный и индивидуальный – переходите к рубрике **12**.

---

**9.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **4**. Прочтите ее еще раз и выберите правильный вариант ответа.

---

**10.** Ответ неверный!

*Дополнительный вопрос:*

***При социально-этичном подходе ...***

- А) Организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц (стейкхолдерами) – переходите к рубрике **13**.
- Б) Менеджеры и сотрудники организации отвечают за следование компании общим интересам: организации, интересам стейкхолдеров и глобальным общественным интересам – переходите к рубрике **4**.

---

**11.** Вы путаетесь в уровнях регулирования этики персонала. Снова проходим рубрику **8**!

---

**12.** Идем дальше!

Меры, направленные на *повышение этичности* персонала организаций, включают:

- Осознанный личный пример руководителей. Руководитель, являясь моральным лидером компании, задает общий климат и определяют степень этичности поступков. Ежедневный личный пример высоконравственного поведения основателя практически всегда побуждает персонал следовать новым этическим нормам.
- Разработку этических нормативов – положений, описывающих систему общих ценностей и правил этики организации. Этические нормативы могут быть оформлены в виде «этического кодекса», «заповедей основателя», «образа жизни компании» и т.п. В документе необходимо отметить, что он является рекомендательным. При таком подходе будет четко очерчена грань взаимоотношений с контрольно-надзорными органами. Ведь в случае возникновения конфликта с

работником руководству организации придется доказывать, что введенные требования никоим образом не ограничивают прав работников, предусмотренных федеральным законодательством. Именно поэтому важно привлекать юриста к разработке, созданию и внедрению организационной культуры и документов, ее описывающих и фиксирующих (Горшкова, Поплавская 2012).

- Создание комитетов по этике. В комитеты могут входить представители высшего руководства компании, собственники и другие стейкхолдеры. Они будут призваны играть роль арбитров, выносящих авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.
- Обучение сотрудников этичному поведению. Сегодня курсы этики включают во многие программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Цель таких курсов – повысить общую культуру профессионального поведения и этичность поступков, а также подвести людей к мысли о моральной ответственности и нравственных последствиях совершаемых ими действий.

**Вопрос:** *Наиболее действенные меры повышения этичности сотрудников – это...* (могут быть выбраны два варианта ответа)

- А) Жесткий контроль со стороны руководства переходите к рубрике **3**.
- Б) Личный пример руководителя – переходите к рубрике **5**.
- В) Обучение сотрудников этичному поведению – переходите к рубрике **7**.

---

**13.** Снова ошибка! Пройдите повторно рубрику **1**, затем вернитесь к вопросу рубрики **10**. Только после этого можно будет идти дальше.

---

**14.** Вы путаете уровни системы регулирования этики персонала с уровнями социальной ответственности организации, о которых шла речь в рубрике **9** предыдущей главы. Повторите ее материал, а затем заново пройдите рубрику **8** настоящей главы.

*Дополнительный вопрос:*

**Корпоративный этический кодекс относится к...**

- А) Локальным нормативным актам – переходите к рубрике **12**.
- Б) Федеральным законодательным актам – переходите к рубрике **2**.
- В) Общим этическим принципам, доминирующим во внешней для организации среде – переходите к рубрике **11**.

**15.** Совершенно верно! Поздравляем! Вы завершили изучение раздела, посвященного развитию этических норм и принципов организации. Вы узнали об основных подходах к формированию типов социальной ответственности бизнеса, фундаментальных положениях предпринимательской этики, о базовых этических ценностях руководства. Теперь Вы можете перейти к изучению главы **45**, посвященной управленческому консультированию.



## ГЛАВА 45. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

1. Считается, что *управленческий консалтинг* имеет древние корни. Практически все древние правители имели советников (консультантов). Даже Сократ анализировал деятельность управленцев своего времени и определил то, что составляет основу их труда: «Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний». Возникновение управленческого консалтинга, в более современном для нас понимании, зачастую связывают с промышленной революцией, когда появляются первые фабрики и начинает накапливаться первый управленческий опыт. Возможность обобщения некоторых процессов в производственной сфере позволяет передавать накопленный опыт и разрабатывать соответствующие рекомендации.

На современном этапе экономика социология и психология предлагают огромное множество определений управленческого консалтинга. Сегодня под управленческим консультированием понимается такой *вид интеллектуальных услуг*, который связан с решением сложных проблем компании в сфере управления и организационного развития. Также можно говорить о том, что управленческий консалтинг – это *предоставление независимых советов* и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации, мер по решению проблем и содействие в их реализации.

Некоторые исследователи характеризуют управленческое консультирование как *род управленческой деятельности*, особую форму менеджмента. Как и любая деятельность, консалтинг вначале требует привлечения ресурсов (профессионального консультанта), а затем приносит результаты (ощутимые не только в финансовом плане, но также выражающиеся в виде удовлетворения от достигнутого и возможностей для развития).

Управленческое консультирование рассматривается и как *метод*, который обеспечивает привнесение в организацию практических советов и реальной помощи.

Управленческий консалтинг также представляет собой комплекс человеческих знаний, связанных с проведением различного рода исследований, проверкой научных гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов. Поэтому консультирование может считаться еще и *наукой*.

Наконец, управленческое консультирование – это *искусство*. Консалтинг представляет собой совокупность знаний, приемов и методов, позволяющих консультанту эффективно их использовать и, таким образом, предоставлять услуги, пользующиеся спросом у клиентов.

***Вопрос: Одно из определений гласит, что консалтинг – это процесс, при котором привлекается консультант, работа которого приносит ощутимые результаты. Это определение характеризует управленческий консалтинг как...***

- А) Науку – переходите к рубрике **6**.
  - Б) Предоставление независимых советов – переходите к рубрике **9**.
  - В) Род управленческой деятельности – переходите к рубрике **11**.
  - Г) Искусство – переходите к рубрике **13**.
- 

**2.** Нет, напротив, при экспертном консультировании консультант практически самостоятельно решает проблему клиента.

*Дополнительный вопрос:*

***Если компания нуждается в изменениях, какой метод консультирования она, вероятнее всего, выберет?***

- А) Процессное консультирование – переходите к рубрике **8**.
  - Б) Проектное консультирование – переходите к рубрике **14**.
- 

**3.** К сожалению, это не так. На предпроектной стадии консультант рассматривает проблему клиента, но в общих чертах. Вам следует изучить рубрику **5** заново.

---

**4.** Вероятно, Вы путаетесь в методах управленческого консультирования. Изучите рубрику **11** еще раз.

---

**5.** Вы абсолютно правы! При обучающем консультировании консультант не предлагает готовое решение проблемы, а обучает персонал и повышает его квалификацию до такого уровня, что он сможет решать проблемы организации самостоятельно.

Теперь рассмотрим этапы процесса консультирования. Выделяются 4 стадии процесса управленческого консалтинга.

**1. Предварительная (нулевая) стадия.** На этом этапе менеджмент организации выявляет проблему, осознает необходимость ее решения, выявляет степень ее влияния на организационные процессы. Здесь руководство делает

выбор: будет ли проблема решена собственными силами или требуется привлечение консультанта. Существует ряд факторов, обуславливающих успешное взаимодействие клиента и консультанта:

- *Правильный подбор консультанта.* Ни один консультант не является универсальным, каждый наиболее всего подходит для решения определенного типа проблем. Главное – правильно оценить методологию и практический опыт в решении проблем, схожих с проблемами клиента;
- *Коммуникация.* Консультант и клиент должны «говорить на одном языке». Если стороны используют разный понятийный аппарат, может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь специфическим аналитическим инструментарием, найдет подходящее для клиента решение проблемы, а клиент, в свою очередь, не поймет его рекомендаций;
- *Уровень подготовки.* Рекомендации, разработанные консультантом, не будут иметь эффекта, не будучи внедренными. Внедрить решения консультанта возможно, если организация имеет достаточный уровень подготовки: как технической (необходимое оборудование), так и управленческой;
- *Понимание целей и задач.* Перед привлечением консультанта клиенту крайне важно определить, чего именно он хочет, решения каких проблем ждет от консультанта.

2. *Предпроектная стадия.* Эта стадия заключается в установлении контактов и первичных консультант-клиентских отношений. На данном этапе клиент излагает проблему, а консультант проводит ее независимую оценку. Это необходимо для понимания того, что консультант и клиент воспринимают проблему в одном ключе. После того, как консультант представляет описание проблемы, определяется план выполнения задания, цели и необходимые для достижения этих целей мероприятия. Предлагаемый план описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия окончательного решения.

3. *Проектная стадия.* Стадию непосредственной работы с проблемой клиента можно разделить на несколько *этапов*:

- *Установление диагноза.* Цель этапа – детально и глубоко изучить проблему клиента, выявить факторы, влияющие на нее. Еще одна цель этого этапа состоит в том, чтобы определить, насколько сам клиент

способен осуществлять изменения и решать организационные проблемы;

- *Планирование действий.* На этом этапе консультант вырабатывает одно или несколько решений диагностированной проблемы, делает выбор между альтернативами (если решений несколько), предоставляет клиенту предложение и готовит решение, принятое клиентом, к осуществлению;
- *Внедрение.* Внедрение решения консультанта – самая важная часть его работы. Процесс консультирования нельзя считать завершенным, если не состоялась процедура внедрения. Такая ситуация возможна, если клиент на стадии планирования действий не принял предложение консультанта.

*4. Послепроектная стадия.* Это завершающая стадия консультирования, на которой определяется, будут ли консультант и клиент взаимодействовать в дальнейшем. На послепроектной стадии наиболее важна оценка полученных результатов. При оценке рассматриваются преимущества, которые получил клиент после работы с консультантом, а также сам процесс консультирования.

**Вопрос:** *На какой стадии консультант наиболее детально и всесторонне изучает проблему клиента?*

- А) Предварительная (нулевая) стадия – переходите к рубрике **7**.
- Б) Предпроектная стадия – переходите к рубрике **3**.
- В) Проектная стадия – переходите к рубрике **15**.
- Г) Послепроектная стадия – переходите к рубрике **10**.

---

**6.** Увы, но это неправильный ответ. Изучите рубрику **1** снова и дайте правильный ответ.

---

**7.** Плохо! Основной характеристикой нулевой стадии является то, что клиент и консультант договариваются о сотрудничестве. Вернитесь к рубрике **5**.

---

**8.** Да, правильно! Теперь Вам нужно вновь вернуться к рубрике **11** и дать правильный ответ на вопрос о методах консультирования.

---

**9.** Нет, неправильно. Вам нужно снова обратиться к рубрике **1** и дать другой вариант ответа.

---

**10.** Неправильно! На послепроектной стадии подводятся итоги проведенной работы. Внимательно изучите рубрику **5**.

---

**11.** Совершенно верно! Консалтинг можно считать родом управленческой деятельности, когда для него привлекаются ресурсы (консультант), а использование этих ресурсов дает значимые результаты.

Далее перейдем к рассмотрению типов управленческого консультирования. Можно выделить *4 вида консалтинга*:

- *Экспертное консультирование.* При экспертном консультировании консультант принимает на себя роль высококвалифицированного специалиста. Он самостоятельно осуществляет диагностику ситуации, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Основная цель экспертного консультирования – удовлетворить потребности клиента с наименьшими для него затратами. Основная задача клиента – обеспечить консультанту условия для работы и предоставить всю необходимую информацию, а впоследствии следовать его советам и реализовать его предложения. Модель экспертного консультирования целесообразно применять тогда, когда отсутствует необходимость в глубинном анализе деятельности организации. Руководителю необходим эксперт в том случае, если у него не хватает знаний относительно каких-либо стандартных процедур и нормативов, которые используются во многих организациях. Чаще всего экспертное консультирование применяется в бухгалтерских, юридических, финансовых, технических вопросах.
- *Процессное консультирование.* При процессном консультировании работа начинается с понимания руководством того, что компания нуждается в изменениях. Основная цель данного метода – повышение производительности и улучшение социально-психологического климата в организации. Задача консультанта состоит не только в том, чтобы помочь в решении существующих проблем, но и научить решать возникающие в будущем проблемы самостоятельно. Процессное консультирование – это двустороннее взаимодействие, при котором обе стороны должны быть готовы открыто и честно обмениваться мнениями. При процессном консультировании консультант активно взаимодействует с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи и предположения. Сбор информации о состоянии организации консультант осуществляет с помощью методов

организационной диагностики, а мероприятия, которые воздействуют на организацию и вносят в ее деятельность изменения, осуществляются при помощи технологий организационной интервенции.

- *Обучающее консультирование.* Метод обучающего консультирования применяется, когда руководство осознает необходимость повышения квалификации персонала. Концепция обучающего консалтинга: успех предприятия – это обученный персонал. Главной особенностью обучающего консультирования является то, что при применении данного метода консультант не решает имеющиеся в организации проблемы, а обучает персонал тому, как делать это самостоятельно. Консультант стремится повысить квалификацию персонала до такого уровня, на котором любые проблемы становятся легко решаемыми задачами для персонала компании. Основная задача клиента здесь состоит в формировании запроса на обучение, осознанном выборе целей обучения, грамотном выборе программы обучения (из предлагаемых консультантом) и формировании учебных групп.
- *Проектное консультирование.* При проектном консультировании консультант координирует от начала до завершения определенный проект организации. Проектное консультирование отличается целевой направленностью, позволяет консультанту аккумулировать все ресурсы в одном направлении, планировать результаты и в максимальной степени обеспечивать их достижение. Хотя консультант и занимается полной координацией проекта, роль клиента при проектном консалтинге значительна. Чаще всего ему приходится делать выбор из многих альтернатив, предлагаемых консультантом, применять свои полномочия для координации работы (если консультант задействует персонал предприятия). В целом, проектное консультирование дает хорошие результаты, так как обеспечивает системный подход к решению задач предприятия.

***Вопрос: При каком методе управленческого консультирования консультант не предоставляет собственного способа решения проблем организации?***

- А) Экспертное консультирование – переходите к рубрике **2**.
- Б) Процессное консультирование – переходите к рубрике **4**.
- В) Обучающее консультирование – переходите к рубрике **5**.
- Г) Проектное консультирование – переходите к рубрике **12**.

**12.** При проектном консультировании консультант взаимодействует с клиентом на протяжении всего проекта. Вернитесь к рубрике **11**.

---

**13.** Ошибка! Искусство управленческого консультирования – это умение консультантом эффективно использовать имеющийся у него запас знаний и навыков. Внимательно ознакомьтесь с рубрикой **1** еще раз.

---

**14.** Снова ошибка! Вы были невнимательны при изучении рубрики о методах управленческого консультирования. Вернитесь к рубрике **11** и дайте правильный ответ.

---

**15.** Вот и все! Вы успешно закончили изучение данного курса! Мы надеемся, что Вам не было с нами скучно, и Вы смогли в увлекательной форме освоить азы менеджмента.

Все замечания о содержании книги, ее оформлении и структуре просим присылать по адресу: 603155, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136, кафедра общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Алехина О.Ф., Гапонова О.С., Удалов Ф.Е. Основы менеджмента: учебное пособие для бакалавров, Н. Новгород, Изд-во ННГУ, 2013. – 363 с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
4. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию. – изд. 7. – М., 1998. – 517 с.
5. Берн Э. Трансактный анализ в группе. – М.: Лабиринт, 1994. – 176 с.
6. Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник для магистров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 212 с.
7. Буртовая Е.В. Конфликтология: учебное пособие, 2002. Эл. ресурс: [http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown\\_konflictions/default.aspx](http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/default.aspx).
8. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.
10. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. «Финансы и статистика, Инфра-М», 2006. – 848 с.
11. Гаевский Б.А. Основы науки управления: учебное пособие. К.: МАУП, 1998. – 292 с.
12. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография. Екатеринбург – Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. – 188 с.
13. Гапонова О.С., Закаблукровский Е.В., Коршунов И.А. Корпоративные социальные сети в современном менеджменте организации // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1, Москва, 2015. – С. 79-88.
14. Гапонова О.С., Коршунов И.А. Функции обучения в инновационном стартапе // Инновации. № 5 (199), Санкт-Петербург, 2015. – С. 8-17.
15. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2-е – М.: «Экономика», 1972. – 478 с.
16. Горбунова М.В., Горшкова Л.А. Основы теории управления: учебное пособие. – Н. Новгород, Издательство ВВАГС, 1998.
17. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия. Экономический анализ: теория и практика. – 2012. № 20. – С. 37-42.



18. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Управленческий инструментарий организационного развития: методология формирования. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2014. – 159 с.
19. Дорофеева Л.И. Менеджмент. Конспект лекций. М.: Эксмо, 2007. – 192 с.
20. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
21. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
22. Заржевский С.Г. Теория организаций. Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.
23. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; Под. ред. проф. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 9.
24. Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 264 с.
25. Камерон К., Куинн К. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
26. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 632 с.
27. Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации: краткий курс. – М.: АСТ: Восток – Запад, 2007. – 256 с.
28. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие. Мн.: Армита, 2002. – 512 с.
29. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания «ДеКа», 1997. – 304 с.
30. Коршунов И.А., Гапонова О.С. Организационное управление предприятиями ранних фаз развития. – ИНФРА-М, Москва, 2016. – 360 с.
31. Краудер Н. О различиях между линейным и разветвленным программированием // Программированное обучение за рубежом: Сб. статей под ред. И.И. Тихонова. Москва. Высшая школа. 1968. – С. 58-67.
32. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: учеб. пособие. – 2-е изд., доп. – СПб.: ИД «МиМ», 1997.
33. Леонгард К. Акцентуированные личности. – Ростов/н/Д.: Феникс, 2000. – 530 с.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.
35. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
36. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000.

37. Основы теории управления: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003.
38. Плаус С. Психология оценки и принятия решений. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998. – 368 с.
39. Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. – М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 480 с.
40. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятина Л.Ю. Основы управленческого консультирования. Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 397 с.
41. Скиннер Б.Ф. Наука об обучении и искусство обучения // Теории учения: хрестоматия. – М.: Российское психологическое общество, 1998. – 148 с.
42. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991.
43. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
44. Твисс Б. Прогнозирования для технологов и инженеров. Руководство для принятия лучших решений. Перевод с английского под редакцией Коршунова И.А. Н. Новгород. Изд-во Парсек – 2000. – 256 с.
45. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2004.
46. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
47. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
48. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992.
49. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. Пер. с англ. – СПб: «Речь», 2000. – 320 с.
50. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социс, 1996, № 10.
51. Форд Г. Моя жизнь и мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.
52. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. – М. Педагогика, 1986.
53. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002.
54. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 224 с.
55. Шпрангер Э. Новая философская энциклопедия: в 4 тт. / Под. ред. В.С. Степина. – М.: Советская энциклопедия, 2010.
56. Дж.С. Хэммонд, Р.Кини, Г. Райфф Скрытые ловушки процесса принятия решения // Эффективное принятие решений / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 136-158.

57. Adams J.S. *Equity in Social Exchange // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*, Stephen P. Robinson, David A. De Cenzo. New York, 1989.
58. Alessandra T., Garner H. & Hunsaker P.L. (1993). *Communicating at work*. New York: Simon & Schuster.
59. Allport G.W. The historical background of modern social psychology. In G. Lindzey (Ed.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1)). Reading, MA: Addison-Wesley. 1954.
60. Alsop R. The top business schools: Recruiters' M.B.A. picks. *Wall Street Journal Online*. Retrieved September 20, 2006.
61. Armour S. Failure to Communicate Costly for Companies. *USA Today*, p. 1A. 1998.
62. Asch S.E. Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70(9, Whole № 416). 1956.
63. Baron R. (2004). Barriers to effective communication: Implications for the cockpit. Retrieved July 3, 2008, from *Airline Safety.com*: [http://www.airlinesafety.com/editorials/Barriers To Communication.html](http://www.airlinesafety.com/editorials/Barriers%20To%20Communication.html).
64. Boulding K. *Conflict and Defense: A General Theory*. New York, 1962.
65. Buchholz R.A., Rosenthal S.B. The spirit of entrepreneurship and the qualities of moral decision making: toward a unifying framework, in: *Journal of Business Ethics*, vol. 60, 2005, pp. 307-315.
66. Brownell J. (1990). Perceptions of effective listeners: A management study. *Journal of Business Communications*, 27, 401-415.
67. Clarke R., Aram J. Universal values, behavioural ethics and entrepreneurship, in: *Journal of Business Ethics*, vol. 16, 1997, pp. 561-572.
68. Crampton, S.M. (1998). The informal communication network: factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*. Retrieved July 2, 2008, from <http://www.allbusiness.com/management/735210-1.html>.
69. Daft Richard L. *Management, Twelfth Edition*. Cengage Learning, Boston, USA, 2014. – 798 p.
70. Goodpaster K.E., Mathews Jr. Can a corporation have a conscience? in: *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 1, 1982, pp. 132-141.
71. Greiner L.E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review*. 1972. July-August.
72. Hansard J. "IKEA's New Catalogs: Less Pine, More Pixels," *Wall Street Journal*, August 23, 2012.
73. Henchy T. & Glass D. (1968). Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 446–454.
74. Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA, Sage.
75. Iacocca L. & Novak W. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam Press.

76. Isenberg D. How to start an Entrepreneurial Revolution, *Harvard Business Review*, June 1, 2010. – pp. 41-50.
77. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. № 47. P. 263-291.
78. Kotter J.P., Cohen D.S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press: Boston. pp. 60-100.
79. Lahdesmaki M. When ethics matters – interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs, in: *Journal of Business Ethics*, vol. 61, 2005.
80. Latane B., Williams K. & Harkins S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
81. Lawler E. *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973.
82. Lewin K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill. – 231 p.
83. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harpaer & Row, 1954.
84. Meisinger S. (2008, February). Enhancing communications – ours and yours. *HR Magazine*. Retrieved July 1, 2008, from <http://www.shrm.org/hrmagazine/archive/0203toc.asp>.
85. Michaels J.W., Blommel J.M., Brocato R.M., Linkous R.A. & Rowe J S. (1982). Social facilitation and inhibition in a natural setting. *Replications in Social Psychology*, 2, 21-24.
86. Osborn A. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* New York: Charles Scribner's Sons, 1953.
87. Ouchi William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wasley Publishing Company. – 1981.
88. Parsons T. *Action Theory and Human Condition*. – New York: Free Press, 1978.
89. Rosenthal R. & Jacobson L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart&Winston.
90. Schick A.G., Gordon L.A. & Haka S. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 199-220.
91. Schnake M.E., Dumler M.P., Cochran D.S.,&Barnett T.R. (1990). Effects of differences in subordinate perceptions of superiors' communication practices. *The Journal of Business Communication*, 27, 37-50.
92. Schein E.H. *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein.-3rd ed. p. cm. – The Jossey-Bass Business & management series, 2004. – 464 p.
93. Smith N.D. Some thoughts about the origins of "greek ethics", in: *The Journal of Ethics*, vol. 5, 2001, pp. 3-20.
94. Sypher B.D., Bostrom R.N., & Seibert J.H. (1989). Listening, communication abilities, and success at work. *Journal of Business Communication*, 26, 293-303.
95. Tannen D. (1991). *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: Ballantine.

96. Volkman C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1st Edition, Gabler Verlag, 2010. – 499 p.
97. Vroom V.H. Work and motivation. – New York: Wiley, 1964. – 331 p.
98. Weber M. Essays in Sociology. Op. cit., «Bureaucracy», New York: Oxford University Press. 1969. P. 196-244.
99. Williams Ch. Principles of Management. South-Western, Cengage Learning, USA, 2014 – 465 p.
100. Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. Science, 149, 269-274.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Гапонова Ольга Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Автор более 50 научных и методических публикаций по вопросам управления персоналом инновационных компаний, корпоративной культуры организаций, формирования системы мотивации персонала, проблематике неформального взаимодействия в сфере труда и т.д.

Ключевые курсы: «Теория организации и организационное поведение», «Основы менеджмента», «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений» и др.



**Данилова Любовь Сергеевна**, преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Ключевые курсы: «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент» и др.

**Чилипенок Юлия Юрьевна**, кандидат социологических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Автор более 50 научных и методических публикаций по вопросам общего и кадрового менеджмента, социально-трудовых отношений и социального взаимодействия и т.д.

Ключевые курсы: «Методы научных исследований в менеджменте», «Организационное развитие» и др.



*Гапонова Ольга Сергеевна*  
*Данилова Любовь Сергеевна*  
*Чилипенко Юлия Юрьевна*

Самоучитель по менеджменту:  
начальный уровень

Учебник

Подписано в печать 24.10.2017  
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 21,2  
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ  
г. Н. Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии  
Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского  
г. Н. Новгород, ул. Б. Покровская, д.37