

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Блок 1. ВВОДНЫЕ ПОНЯТИЯ И ИСТОРИЯ НАУКИ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сущность менеджмента .....	6
1.2. История управленческой мысли .....	11
1.3. Понятие и сущность организации .....	22
1.4. Внутренняя и внешняя среда организации .....	35
<b>Блок 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	<b>50</b>
2.1. Функция планирования .....	50
2.2. Постановка целей .....	62
2.3. Функция организации. Делегирование полномочий .....	69
2.4. Построение организационных структур .....	78
2.5. Типы организационных структур .....	87
2.6. Функция мотивации .....	98
2.7. Функция контроля .....	112
<b>Блок 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	<b>120</b>
3.1. Сущность стратегического управления .....	120
3.2. Основные подходы к стратегическому управлению .....	128
3.3. Основные инструменты стратегического анализа и планирования .....	139
3.4. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации .....	147
<b>Блок 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> .....	<b>160</b>
4.1. Классификация управленческих решений .....	160
4.2. Этапы процесса принятия решений .....	164
4.3. Некоторые инструменты и методы принятия эффективных решений .....	174
4.4. Типовые проблемы при принятии решений .....	179
4.5. Социальная сторона оценки и принятия решений .....	190
<b>Блок 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b> .....	<b>195</b>
5.1. Понятие организационных изменений .....	195
5.2. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера .....	197
5.3. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса .....	204
5.4. Управление организационными изменениями .....	212
5.5. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям .....	218
<b>Блок 6. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО</b> .....	<b>228</b>
6.1. Формы власти .....	228
6.2. Теории лидерства .....	234
6.3. Стили руководства .....	244

<b>Блок 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.</b> . . . . .	<b>250</b>
7.1. Понятие и функции организационной культуры . . . . .	250
7.2. Типологии организационной культуры . . . . .	257
7.3. Формирование и изменение организационной культуры . . . . .	268
<b>Блок 8. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.</b> . . . . .	<b>273</b>
8.1. Понятие конфликта, его объект и предмет . . . . .	273
8.2. Типологии конфликтов . . . . .	276
8.3. Причины конфликтов в организации. . . . .	280
8.4. Динамика процесса конфликта . . . . .	288
8.5. Управление конфликтом. . . . .	293
<b>Блок 9. ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ</b> . . . . .	<b>298</b>
9.1. Информация и ее виды в организации . . . . .	298
9.2. Направления использования информации . . . . .	303
9.3. Характеристики информации . . . . .	310
<b>Блок 10. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ</b> . . . . .	<b>314</b>
10.1. Элементы и этапы процесса коммуникации . . . . .	314
10.2. Сетевой анализ коммуникаций . . . . .	318
10.3. Трансакционная модель коммуникаций . . . . .	325
10.4. Виды коммуникаций в организации. . . . .	329
10.5. Межличностные коммуникационные барьеры. . . . .	339
10.6. Коммуникационные барьеры в организации . . . . .	346
<b>Блок 11. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.</b> . . . . .	<b>352</b>
11.1. Деловые переговоры . . . . .	352
11.2. Проведение совещаний. . . . .	362
11.3. Искусство презентации . . . . .	373
11.4. Тайм-менеджмент . . . . .	382
<b>БЛОК 12. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> . . . . .	<b>393</b>
12.1. Личностные качества и компетенции предпринимателя . . . . .	393
12.2. Предпринимательская среда . . . . .	401
12.3. Запуск стартапа. . . . .	409
12.4. Предпринимательские тактики . . . . .	419
<b>БЛОК 13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.</b> . . . . .	<b>433</b>
13.1. Типы и виды проектов. . . . .	433
13.2. Формирование команды проекта . . . . .	440
13.3. Стейкхолдеры проекта. . . . .	448
13.4. Управление проектами в условиях неопределенности и риска . . . . .	453
<b>БЛОК 14. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА</b> . . . . .	<b>459</b>
14.1. Деловая этика и социальная ответственность организации. . . . .	459
14.2. Развитие этических норм и принципов организации . . . . .	463
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКОВ</b> . . . . .	<b>472</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

Большинство читателей привыкло к учебникам по общему менеджменту, традиционная структура которых содержит файлолевский набор функций административного менеджмента: планирование, мотивация, организация и контроль + связующие процессы в организации. Каждому из разделов бывают 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 59 коротких параграфов, разбитых на рубрики и объединенных в 14 блоков, освещающих отдельные узкие аспекты; содержащие вопросы к изученному материалу, отсылающие к другим рубрикам либо дающие перекрестные ссылки. Такой метод самообучения зародился в 60-х годах 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 обучающемуся 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 учебник предназначен всем, кто интересуется менеджментом: преподавателям, студентам, аспирантам, слушателям программ MBA и практикующим специалистам в сфере управления. Мы будем благодарны всем, кто пришлет нам свои пожелания и замечания.

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

## **БЛОК 1. ВВОДНЫЕ ПОНЯТИЯ И ИСТОРИЯ НАУКИ**

---

### **1.1. Сущность менеджмента**

---

**1. Менеджмент** — это разновидность профессиональной деятельности, которая осуществляется управленцем самостоятельно. Менеджмент направлен на достижение желаемого результата с помощью имеющихся ресурсов. Для того чтобы добиться поставленных целей, менеджеру необходимо следовать некоторым принципам управления, применять имеющиеся в управленческой науке методы. (Мескон, Альберт, Хедоури, 2000). Бытует мнение, что слова «менеджмент» и «управление» являются синонимами, однако необходимо принимать во внимание, что термин «менеджер» происходит от англ. to manage — управлять. В основе глагола «to manage», в свою очередь, лежит латинское существительное «manus» — «рука». Согласно некоторым источникам, первоначальным значением глагола «to manage» является «искусство содержать лошадей». Очевидно, что термин «управление» является гораздо более широким, так как управлению подвержены различные виды человеческой деятельности (например, можно управлять поездом, подачей электроэнергии, движением автомобилей и т.д.); многие сферы мироустройства (к примеру, можно осуществлять управление в живой природе, в биологических механизмах, управлять страной). Термин «управление» применим и к органам управления (таким, как департаменты государственных организаций, подразделения предприятий). При обобщении всех вышеприведенных видов управленческой деятельности можно заключить, что управление является целенаправленной деятельностью человека, которую он осуществляет осознанно. Применяя управленческое воздействие, человек предпринимает попытки упорядочить и подчинить составляющие внешней среды — технику, природу, общество и т.д. *Управление* ориентируется, прежде всего, на достижение поставленных целей, а менеджмент представляет собой уточнение этого более широкого понятия. Менеджмент представляет собой управление социальными и экономическими процессами в формальной организации или какой-либо обособленной группой 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 топ-менеджмента 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 не верен. 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 — должны в организации 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 параграфу 1.2, посвященному 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, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение 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, исполняемые всеми членами любой организации — переходите к рубрике **4**.
- Б) Функции, осуществляемые руководителями высшего звена — переходите к рубрике **3**.
- В) Функции, исполняемые любым руководителем в независимости от уровня в организационной иерархии — 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 дальнейшему изучению курса.

Элементарным актом процесса управления является оказание влияния субъекта управления на объект, осуществляемое при этом целенаправленно.

*Субъект управления* — индивидуум (менеджер, руководитель), команда людей или та 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.

К менеджменту, как и к другим областям деятельности, применим принцип разделения труда. Вследствие *горизонтального разделения труда* в управлении выделяются функциональные менеджеры (другими словами, менеджеры по специализациям). Функциональные менеджеры осуществляют управление в таких направлениях деятельности организации, как продажи, закупки, персонал, логистика, финансы и т.д.

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

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

Зачастую в реальности зоны ответственности и полномочий пересекаются.

Вопрос: **Какая из представленных ниже должностей, по Вашему мнению, относится к уровню Middle management?**

- 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.

## 1.2. 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. Использованная 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:**

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

**2.** Нет, к сожалению, Ваш вывод не верен. 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, не верно. 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.** Не верно. Стандартизированное поведение работников характеризует классические механистические теории управления.

**Итак, 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 достигнутому 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». 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, 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, организацию, мотивацию (распорядительство), координацию 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. Рас-

смотрев 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.

*Процессный подход* к управлению возникает в 50-е годы XX века. Это связано с тем, что в своих положениях административного подхода Файоль развивал идеи о том, что в управлении существуют универсальные функции. В процессном подходе эти функции выступают в роли взаимосвязанных компонентов, которые образуют единый управленческий процесс. Процесс управления, в свою очередь, рассматривается в виде циклической последовательности исполнения некоторых функций, таких как: планирование, организация, мотивация контроль. Одним из условий эффективного управления считается, помимо успешного исполнения самих функций, правильный порядок их выполнения. Итак, процессный подход в управлении стал основой концептуального подхода к деятельности управленца, в котором элементы вытекают один из другого и обусловлены функционально.

Исследования в области управления с течением времени определили увеличение количества факторов, оказывающих влияние на деятельность компании. Это потребовало от менеджеров формирования комплексного подхода к анализу этих факторов, а также степени их влияния для принятия взвешенных управленческих решений. Компании стали анализироваться как открытые системы, то есть системы, на которые может влиять внешняя среда, что и стало основой *системного подхода и теории систем* (70-е годы XX века). 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 самостоя-

тельную 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).

Первым ученым, который еще в начале 1930-х годов подчеркнул факт уникальности какой бы то ни было ситуации («закон ситуации»), считается Мэри Паркер Фоллетт. Тем не менее, наиболее популярным *ситуационный подход* стал лишь в последние десятилетия прошлого века. Сущность такого подхода заключается в том, что одни и те же методы в разного рода ситуациях могут быть реализованы по-разному. Именно поэтому в рамках ситуационного подхода эффективное управление считается искусством: руководителям следует всесторонне анализировать факторы, возникающие в ситуации, которая требует принятия управленческого решения, а также использовать подходящие конкретной ситуации способы решения проблем. Ситуационный подход считает неприемлемым использование универсальных методов, которые могут быть использованы для решения любых практических проблем в компаниях.

Вопрос: ***Согласно какому подходу наиболее важным является умение менеджера правильно определять способы и методы эффективного принятия управленческих решений 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 недостаточно внимательно изучили рубрику **1**. Учет психологических особенностей работников представители научной школы управления не считали значимым, 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 значение обучению рабочих, как, впрочем, и представители многих других школ. Представители рассматриваемой школы считали, что необходимо четко разграничивать выполняемые рабочими операции. Переходите к рубрике **5**, но будьте более внимательны в изучении последующего материала.

---

**9.** Нет, к сожалению, ответ не верен. 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 обоснованное 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 годах 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 (знаменитые 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**.

Дополнительный вопрос: **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 (1867–1941) отрицал тейлоризм, но по его учебникам преподавали научную организацию труда (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. Основным законом 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 (1887–1960) — 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, не верно. Вы не внимательно изучили рубрику **6**. Вернитесь к ней еще раз.

Вопрос: **Для какого из рассмотренных 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! Речь идет о ситуационном подходе.

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 году, 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 заключается 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.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 1920-е годы являлся видный общественный деятель, ученый и поэт Алексей Капитонович Гастев (1882—1939). 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.К. 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 способов 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, не верно. Прочитайте еще раз внимательно рубрику **12** и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**17.** Конечно, Вы правы! Подведем итоги. Изучая этот параграф, 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 следующего параграфа 1.3.

---

**18.** Все правильно! Идем дальше. Елена Федоровна Розмирович (1886—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. Здесь 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. Розмирович представляет управление как процесс чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контрольных, регулятивных действий. Расчленив 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 годов 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). Автор концепции 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 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.

### **1.3. Понятие и сущность организации**

---

**1.** В основе термина «*организация*» лежит греческое слово «*organon*», что означает объединение объектов в единое целое, в систему. Обычно организация в контексте менеджмента понимается как целостная структура, деятельность которой направлена на достижение определенной цели; такая организация выстраивается структурированно и скоординированно, осуществляет некоторую деятельность и у нее имеется связь с внешней 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 некой 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, общая цель которых — обеспечить свое существование и развитие 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 объединение групп или людей для разрешения определенной проблемы. 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 управленческих науках чаще всего применяется для обозначения организации как института.

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

- А) Стroeение чего-нибудь — переходите к рубрике **2**.
  - Б) Оптимизация, упорядочивание и налаживание работы других людей — переходите к рубрике **3**.
  - В) Объединение групп или людей для разрешения определенной проблемы — переходите к рубрике **4**.
  - Г) Все перечисленное верно — переходите к рубрике **10**.
- 

**2.** Ваш ответ верен только частично. В основе термина «организация» лежит греческое слово «*organon*», что означает объединение объектов в единое целое, в систему. 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 лишь отчасти. 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) Это целостная структура, деятельность которой направлена на достижение на определенной цели, выстроенная структурированно и координированно. Она осуществляет некоторую деятельность и у нее имеется связь с внешней 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» все же 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 восторженно регламентирована.

Идем дальше.

В основе одной из классификаций организации лежит степень ее открытости внешней среде. Так, *открытая организация* подразумевает систему связанных между собой элементов, имеющих единство с внешней средой. На всех этапах жизненного цикла открытые организации можно считать самоорганизующимися. *Закрытые организации*, в отличие от открытых, ориентируются преимущественно на внутренние процессы, в рыночных условиях

они не функционируют. Стоит подчеркнуть, что среди организаций невозможно найти полностью закрытую систему. Очевидно, что все организации, так или иначе, имеют зависимость от внешней среды, потому что не могут осуществлять деятельность изолированно. Взаимодействие организации и внешней среды необходимо обеим сторонам: организация получает из внешней среды ресурсы, необходимые для ее функционирования, а внешняя среда (в данном случае потребители) пользуется продукцией, которую производит организация. Организации существуют в пространстве и времени. Немногие из них существуют бесконечно долго, но ни одна из них не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно, сотни ликвидируются навсегда.

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.

Цели создания организаций совершенно разные; потребности, которые удовлетворяют организации, — тоже. Именно поэтому каждая организация имеет разного рода характеристики, такие как: размеры, структура, назначение, используемые модели поведения, расположение, внешний вид и т.д. Среди этого многообразия характеристик для организаций можно выделить сходные.

Характеристики организаций можно разделить на общие и структурные. Примеры *общих характеристик*: размер организации, ее стратегия и цели, которых она пытается достичь, особенности внешней среды, технологии и организационная культура.

*Размер организации* характеризует масштаб ее деятельности организации, что определяется количеством сотрудников компании, объемом производимых товаров и услуг, сложностью организационной структуры и т.д. *Цели и стратегии* — это те результаты, которых организация желает достичь, а также то, каким образом организация собирается это сделать (способы достижения целей). *Внешняя среда* — все, что находится за пределами организации, но связано с ее деятельностью. Окружение организации можно разделить на ближнее и дальнее. *Технологии* — это механизмы преобразования входных данных (всего того, что поступает из внешней среды) в выходные. *Организационная культура* необходима для реализации стратегических целей организации и выражается в совокупности одобряемых моделей поведения, формирующих образ организации в глазах общественности.

Перейдем к *структурным характеристикам*, таким как степень централизации, иерархическая цепь командования, специализация, формализованность, уровень профессионализма и механизмы управления человеческими ресурсами в организации. *Степень централизации* определяет уровень, на котором в организации принимаются решения. Организации можно разделить на предельно централизованные и децентрализованные. Первый тип характеризуется жесткими структурами, во втором же, напротив, структуры мягкие, полномочия легко делегируются. *Иерархическая цепь командования* определяет механизмы подчинения, права и ответственность сотрудников. Иерархия связана, в том числе, с диапазоном контроля работников, нормами управляемости. *Специализация* демонстрирует распределение целей и задач организации по профессиональному признаку. В зависимости от разнообразия стоящих перед сотрудниками задач специализация разделяется на высокую и низкую. *Формализованность* — это характеристика степени влияния на работу организации различного рода документов (уставов, положений, регламентов и т.д.). К характеристикам формализованности относятся также автоматизм и безличность управления с помощью этих документов. *Профессионализм* — это уровень образования и профессиональной 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.

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

- А) Размер организации, цели и стратегии, окружающая среда, технологии и организационная культура — переходите к рубрике **7**.
  - Б) Степень централизации, иерархическая цепь командования, специализация, формализованность, профессионализм и механизмы управления человеческими ресурсами — 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 работе организаций определяются две области, серьезно отличающиеся друг от друга по некоторым показателям и управленческим инструментам. Первая из них — *формальная организация* (область формального управления). Формальная организация находится под управлением профессиональных менеджеров. На формальной организации лежат такие функции, как: постановка целей и задач, принятие и регулирование управленческих решений, механизмы мотивации, контроля, наложения санкций и др. Формальная организация представляет собой ту сторону деятельности, которую можно подвергнуть планированию, программированию, контролю. Разумеется, в каждой организации есть области, которыми невозможно управлять напрямую, координировать формальным образом. Для таких участков и областей необходимы поведенческие способы управленческого воздействия, утверждения решений, вознаграждения и координации деятельности сотрудников. Итак, вторая область управления называется *неформальной* организацией (сфера неформального управления) (Алехина, Гапонова,

Удалов, 2013). Неформальные организации существуют в любой компании, однако никто целенаправленно не занимается их созданием: такие организации появляются спонтанно, но люди в них имеют общие интересы, на основе которых взаимодействуют и общаются. Зачастую в неформальных организациях существуют особые неписанные нормы и модели поведения, на основе которых осуществляется распределение ролей, определяется статус входящих в группу людей. Характерной чертой неформальной группы является наличие явно или неявно выраженного лидера, источник власти которого исходит от группы, добровольно подчиняющейся неформальному авторитету лидера. Стоит отметить, что деятельность формальной организации находится под влиянием неформальной. Это означает, что одна из основных задач менеджера заключается в умении воздействовать на поведение неформальных групп и учитывать при этом интересы формальной организации. Как было сказано выше, неформальная организация существует вне зависимости от желания руководителя: искоренить ее невозможно, поэтому следует искать способы эффективного управления такой организацией. У неформальных групп есть определенные сильные стороны, используя которые менеджеры могут создавать определенный социокультурный фон (идеалы, нормы, ценности и традиции), нематериального мотивирования персонала, поощрения творчества и инноваций, внедрения горизонтальных коммуникаций и командообразования, лидерства и развития организации.

Вопрос: **Формальная организация — это...**

- А) Это часть организации, которая подвергается планированию, программированию, контролю — переходите к рубрике **6**.
- Б) Часть организации, проявляющаяся в виде спонтанных связей, харизматического лидерства, личных симпатий и антипатий персонала — переходите к рубрике **9**.

---

**11.** Ваш ответ, к сожалению, не верен. Сравним это описание с описанием человека: при помощи общих характеристик дается общее представление о человеке, а также о том, к какому биологическому виду, этносу и социальному слою он принадлежит. Структурные характеристики, напротив, дают возможность описать человека с помощью таких характеристик, как рост, вес, черты характера, особенности 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, следующие в первую очередь собственным целям и ценностям, склонные самостоятельно формировать механизмы достижения результатов, а также умеющие принимать эффективные решения в условиях внутриорганизационной конкуренции.

Поздравляем! Вы успешно освоили третий параграф 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 параграфу 1.4, посвященному 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! Основные отличия совместно-последовательного типа деятельности от совместно-взаимодействующего заключаются во временном распределении, а также порядке участия людей в работе. Работа, совершаемая последовательно, означает, что вначале в нее включается один человек и только после него — следующий.

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

Существует определенная взаимосвязь типов организации совместной деятельности и качеств работников, эффективно встраивающихся в трудовой процесс, организованный по данному типу. Люди, использующие в работе *совместно-взаимодействующий тип*

*деятельности*, как правило, ориентируются на совместные цели, признают авторитет лидера, ориентируются на групповые нормы и ценности, а также используют традиционные модели поведения. Участники такой организации имеют достаточно высокий уровень приверженности группе, в связи с чем боятся потерять членство в ней. Участники процесса *совместно-индивидуальной деятельности* высоко инициативны, активны, ориентируются на результат и персональные достижения. Достижение собственных целей и следование собственным ценностям стоит во главе угла для таких специалистов, они способны без постороннего участия вырабатывать механизмы достижения цели, а также принимают эффективные решения в условиях внутриорганизационной конкуренции. Сотрудники, использующие *совместно-последовательный тип деятельности*, технологически дисциплинированы, строго следуют прописанным регламентам, инструкциям, положениям. Наконец, участники, использующие *совместно-творческий тип деятельности*, прежде всего, стремятся к профессиональному развитию. В данном случае оно существенно отличается от ориентаций сотрудников, работающих в условиях совместно-индивидуального типа деятельности, потому что их основное стремление заключается в достижении статуса профессионала в рамках определенной области (решения одной проблемы). Участники совместно-творческой деятельности, напротив, хотят развиваться в смежных областях деятельности в том числе.

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 классической закрытой системы — песочные часы. А организации, так или иначе, имеют зависимость от внешней среды, потому что получают из нее ресурсы и поставляют 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 сотрудникам, использующим совместно-последовательный тип деятельности, важно строго следовать прописанным регламентам, инструкциям, положениям. Но все же, Вам следует еще раз перечитать рубрику **19**, чтобы точно сформулировать различия 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 сотрудников, использующих в работе совместно-взаимодействующий тип деятельности, характерна ориентация на ...**

- А) Совместные цели и ценности — переходите к рубрике **22**.
  - Б) Индивидуальные цели и ценности — переходите к рубрике **20**.
- 

**19.** Да, к структурным характеристикам организации относятся: степень централизации, иерархическая цепь командования, специализация, формализованность, профессионализм и механизмы управления человеческими ресурсами в организации.

Переходим к следующей рубрике.

*Тип совместной деятельности* (форма организации совместной деятельности) — это механизм взаимодействия участников коллективного решения задачи или проблемы. Выделяют четыре типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующую, совместно-последовательную, совместно-индивидуальную и совместно-творческую (Базаров и др., 2002).

Использование в работе *совместно-взаимодействующего типа деятельности* обязывает каждого принимать участие в процессе для достижения общего результата. При совместно-взаимодействующем типе деятельности исполнители выполняют примерно одинаковый объем схожей работы, задачи ставятся непосредственно руководителем. Каждый из участников процесса в равной степени влияет на эффективность группы. Для того чтобы визуализировать совместно-взаимодействующий тип деятельности, представьте процесс совместного перемещения тяжестей.

Основной характеристикой *совместно-индивидуального типа деятельности* является практически полное отсутствие взаимодействия между участниками процесса. У каждого из исполнителей имеется определенный объем работы, структура задач определяется индивидуальными навыками и профессиональной областью каждого. Участники демонстрируют результаты своей работы согласно определенной форме и в определенное место. Как было сказано выше, личное взаимодействие участников либо отсутствует вовсе, либо может происходить непрямым образом (для чего участники используют телефон, электронную почту, социальные сети и т.д.). Предмет труда — это то, что объединяет участников процесса, при этом каждый из них работает с этим предметом с использованием тех механизмов, которые удобны ему. Хорошей иллюстрацией использования совместно-индивидуального типа деятельности может стать проведение независимого анализа политической ситуации разными специалистами.

Основное отличие *совместно-последовательного типа деятельности* от совместно-взаимодействующего заключается во временном распределении, а также порядке участия исполнителей в рабочем процессе. Работа, совершаемая последовательно, означает, что вначале в нее включается один человек и только после него — следующий. Деятельность каждого участника процесса определяется целями преобразования исходного материала в конечный продукт. Конвейерное производство является примером совместно-последовательного типа взаимодействия — то, что подготовил один из участников процесса (продукт деятельности) является для следующего предметом труда.

Сферы науки и искусства заложили основу *совместно-творческого типа деятельности*. Совместно-творческий тип деятельности получил именно такое название, поскольку участники научного или творческого коллектива создают уникальный, новый продукт — такой, для которого неприменимы существующие правила и технологии. В таких коллективах создаваемый продукт подвергается доработке и последовательно и индивидуально всеми членами группы. В процессе работы зарождается особый тип деятельности — сотворчество. В сотворчестве все участники процесса считаются создателями нового. Исполнители в такой группе имеют возможности для работы в разных профессиональных областях и исполнения различных ролей — все зависит от специфики стоящей перед группой задачи. Именно по этой причине такого рода коллективы считаются достаточно гибкими, их состав и внутренняя структура могут меняться — это также определяется спецификой поставленной задачи. Ключевым фактором успеха являются особые отношения взаимопонимания и поддержки, складывающиеся в такой группе. Самым наглядным примером совместно-творческого типа деятельности является деятельность творческого коллектива: каждый из участников имеет возможность самовыражения, а цель работы, заключающаяся в создании нового произведения и продукта, — достигается.

Вопрос: ***В чем отличие совместно-последовательного типа деятельности от совместно-взаимодействующего?***

- А) Во временном распределении, а также порядке участия каждого в работе — переходите к рубрике **14**;
- Б) В особых требованиях к дисциплинированности персонала — переходите к рубрике **17**;
- В) Эти типы ничем не различаются — 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 повнимательнее рубрику **14** и постарайтесь на этот раз правильно ответить на поставленный вопрос.

**22.** Теперь все правильно. Можно переходить к материалам параграфа 1.4.

## 1.4. 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).

Вопрос: **Внешняя среда организации — это:**

- А) Это многоплановый контекст деятельности организации, прямо или косвенно оказывающий на нее влияние — переходите к рубрике **5**;
  - Б) Это внутриорганизационные факторы, ресурсы и процессы, оказывающие влияние на функционирование и развитие компании — 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.

Отношения организации и внешней среды бывают следующих видов:

- *реактивные* — такие отношения формируются под воздействием сигналов внешней среды;
- *адаптивные* — отношения, формируемые как за счет среды, так и с помощью саморегуляции, свойственной самой системе;

- *активные* — в таких отношениях наиболее значимы собственные цели системы, система преобразуется в соответствии с ее нуждами и потребностями;
- *самоорганизующиеся* — в таких отношениях организация способна гибко реагировать на изменения внешней среды, применять превентивные меры в случае возникновения угроз с ее стороны. Организация достигает этого с помощью постоянного получения обратной связи и обучения. Источник преобразований находится внутри самой организации.

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 данную часть нашего курса, где узнали: 1) о понятии 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.

О методах исследования внешней и внутренней среды организации мы поговорим в Блоке 3, где будут рассматриваться основные аспекты стратегического управления.

А теперь Вы можете переходить к изучению Блока 2, посвященного основным функциям менеджмента.

---

**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 все внутриорганизационные факторы, ресурсы и процессы, оказывающие влияние на ее успешное развитие и функционирование. Состояние внутренней среды организации в большей степени определяется эффективностью тех решений, которые принимаются управленцами. Внутренняя среда организации — это та сила (потенциал, возможность), которую организация использует для достижения целей. В общем, очевидно, что цели организации и ее возможности должны соответствовать друг другу.

Внутренняя среда организации — это некий перечень присущих ей свойств, называемых иначе «*внутренние переменные*». Внутренними переменными считаются:

1) *разделение труда* — это выявление разных видов деятельности и их закрепление за определенным человеком или группой лиц. Такие виды деятельности ложатся в основу дальнейшей специализации исполнителей. Разделение труда может быть горизонтальным (в основе классификации — вид деятельности) и вертикальным (это разделение между управляющими и подчиненными);

2) *технология* преобразования исходного ресурса: в качестве такого ресурса может выступать сырье, информация и даже люди — все это необходимо для производства интересующих компанию товаров или реализации услуг.

Рассмотрим базовые *типы технологий*:

- *складывающаяся* — под этим типом понимаются все организационные действия, нацеленные на достижение конечных общих показателей. Эти действия практически не имеют связи между собой, а их завершенность определяется последней операцией (к примеру, сборка);
- *последовательная* — подразумевает, что работы следуют одна за другой: пока одна операция не завершилась, другая не может быть начата (например, конвейер);
- *связанная* — означает, что между работами можно отследить четкую взаимосвязь, однако в процессе их выполнения не обязательно соблюдать определенную последовательность (хорошей иллюстрацией может послужить отработка документа разными специалистами);
- *групповая* — суть группового типа в том, что все работы производятся на определенном стационарном объекте (к примеру, в строящемся доме);

3) *дифференциация* представляет собой распределение трудовых процессов среди отдельных участников: при этом каждый из них имеет возможность достичь конкретных показателей, обладающих самостоятельной ценностью. Однако с позиции организации индивидуальные показатели не являются мерилем достижения итогового результата (изготовление отдельной детали);

4) *интеграция* является дополнением к дифференциации. Интеграция предполагает коллаборацию исполнителей, которая наделяет трудовой процесс единством и целостностью. В процессе интеграции для достижения целей организации объединяются усилия различных подразделений (подсистем);

5) *организационный порядок* — это организационные нормы и правила поведения, которые действуют в «автоматическом режиме»: исполнители могут действовать в соответствии с организационным порядком самостоятельно, не обращаясь за согласованием к руководителю;

6) *взаимоотношения участников организации*. Взаимоотношения в компании делятся на деловые (связанные с выполнением служебных обязанностей) и эмоциональные (в их основе лежат симпатии/антипатии) (Веснин, 2007).

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 данную рубрику 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.

К отличительным особенностям внешней среды относят ее неопределенность, динамику и сложность.

*Неопределенность внешней среды.* Большая часть изменений, происходящих в организации, характеризуется высоким уровнем неопределенности, что объясняется наличием неполной информации о факторах внешнего окружения, а также отсутствием уверенности в том, что эта информация является достоверной. 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.

*Динамика внешней среды* — постоянное изменение и движение объектов и факторов внешней среды.

*Сложность внешней среды* определяется количеством факторов внешнего окружения, влияющих на деятельность организации.

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 обуславливают 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 практики всего мира, но не в точности подражать успехам других (каждая страна уникальна, и невозможно повсеместно воссоздать такую же точно 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 России предпринимаются обоснованные попытки формирования и развития российских экосистемных образований. В их 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.

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 — переходите к рубрике **22**.

---

**10.** Совершенно верно, аттестация персонала относится к функциональной области управления персоналом, 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 перечень внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. К внешней среде следует относить все, что окружает организацию и влияет на нее. В управленческой науке вторая половина XX века ознаменовалась пристальным вниманием к анализу внешней среды организации. Это связано, в первую очередь, с событиями мирового значения, происходившими в это время: резко возрос уровень развития производства, происходили мировые войны. После того, как последствия Второй мировой войны были устранены, а экономика стран Европы была восстановлена, многие компании начали сталкиваться со сложностями, вызванными усложнением системы сбыта готовой продукции. Руководители организаций осознали степень влияния факторов внешней среды организации на эффективность ее работы, а также признали необходимость адаптации организации к изменениям, происходящим во внешнем окружении. В некоторых подходах

к анализу организаций их авторы начали сравнивать компании с живыми организмами: так, по законам природы, среди живых организмов выживают лишь те, кто сумел вовремя выработать способы приспособления к происходящим вокруг них переменам.

Внешняя среда в менеджменте имеет особое *методологическое значение*, состоящее 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 на деятельность 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;
- системного подхода;
- стратегического менеджмента;
- концепции управления организационными изменениями.

Подумайте и ответьте на вопрос: **В чем важность изучения внешней среды организации?**

- А) Изучая факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию, менеджеры могут снизить уровень неопределенности внешнего окружения, а также реагировать на его изменения более эффективно — 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 (к примеру, сырье, заготовки) становятся элементами выхода (готовая продукция) — переходите к рубрике **14**.
- 

**12.** Совершенно верно, внешнюю среду следует изучать для того, чтобы выявить способы наиболее эффективного использования внутреннего потенциала организации. Внутренний потенциал, в свою очередь, помогает компании не только выжить, но и стать успешной в контексте неопределенности.

Можно двигаться дальше.

Изучение влияния внешней среды на деятельность организации позволило выявить *факторы* и разделить их по характеру влияния на *среду косвенного и прямого воздействия*.

Глобальная среда, или *среда дальнего окружения*, считается средой косвенного (одностороннего) воздействия. Ее факторы не оказывают прямого влияния на операционную деятельность компании, но формируют основные рамки ее работы. Принято выделять четыре группы факторов глобальной среды: технологические, социокультурные, политические, экономические.

1. *Технологические факторы:*

- технологическая политика государства;
- тренды в сфере инновационных разработок;
- внедрение и использование новых технологий;
- появление новых продуктов;
- внедрение информационных технологий и др.

2. *Социокультурные факторы:*

- изменение базовых ценностей;
- непосредственно культура — доминирующий в обществе конструкт разделяемых ценностей, обычаев, верований, установок и норм.
- изменения в демографическом устройстве;
- изменения уровня доходов населения;
- отношение к получению образования;
- отношение к режиму труда и отдыха и др.

3. *Политические факторы:*

- изменения в законодательстве;
- государственное регулирование отрасли;
- отношения региональных и федеральных властных структур;
- состояние гражданского общества и др.

#### 4. Экономические факторы:

- общие тенденции экономического развития страны (спад, стагнация, подъем);
- динамика валютных курсов;
- соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране;
- налоговая политика;
- таможенная политика 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) определяются также временем реагирования организации на изменения или любое воздействие. Следует отметить, что организации следует быстро адаптироваться к изменениям факторов среды прямого воздействия (например, изменить цены на продаваемое сырье), а стратегию стоит пересматривать в случае изменения факторов среды косвенного воздействия.

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 повнимательнее 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 (к примеру, сырье, заготовки) становятся элементами выхода (готовая продукция), — является одной из основных внутренних переменных организации.

Можно идти дальше.

Внутреннюю среду организации также можно рассматривать с позиции *функциональных (основных) процессов*, осуществляемых в ней и требующихся для успешного ведения деятельности (Виханский, Наумов 1999). Рассмотрим одну из базовых классификаций основных процессов:

- процесс производства;
- деятельность в сфере маркетинга;
- деятельность в сфере финансов;
- управление человеческими ресурсами;
- управленческая (административная) деятельность;
- эккаунтинг (анализ и учет результатов хозяйственной деятельности).

Суть *производственного менеджмента* заключается в управлении процессом преобразования исходного сырья (полуфабрикатов, материалов), получаемого организацией на входе, в конечный продукт, который организация представляет внешнему окружению. В рамках производственного менеджмента реализуются такие операции, как: управление проектированием и разработкой

конечного продукта; определение технологии производства, кадрового состава по процессу, расстановка техники для оптимизации затрат; определение способов изготовления продукта; управление процессом закупки сырья и материалов; менеджмент складских запасов (в том числе способы хранения закупленного сырья как для внутреннего пользования, так и для конечного продукта); управление качеством.

Основная задача *управления маркетингом* заключается в создании единого процесса удовлетворения нужд потребителей и достижения целей организации. Создание этого процесса осуществляется с помощью маркетинговых активностей, нацеленных на реализацию продукта, который организация предлагает внешней среде. Управление маркетингом включает в себя: анализ рынка; изучение потенциального спроса и выявление объемов производства; рекламные акции; ценовая политика; создание сети сбыта; распределение готового продукта по зонам продаж; сбыт, послепродажный сервис.

*Управление финансами* — это менеджмент процесса движения финансовых потоков в организации. В рамках управления финансами производится: формирование финансового плана и бюджета, денежных ресурсов; определение способов распределения финансов среди заинтересованных сторон, определяющих жизнь организации; анализ финансового потенциала организации.

*Управление персоналом* предполагает обеспечение всех подразделений организации необходимыми человеческими ресурсами (включая наем, подготовку и переподготовку). Управление персоналом подразумевает управленческое воздействие, связанное с социальной сферой организации: оплатой труда, уровнем благосостояния и условиями найма. Следует отметить, что организационная культура в значительной степени влияет на состояние внутренней среды организации.

*Общее управление организацией* предполагает формирование механизмов эффективного взаимодействия всех функциональных областей организации, что осуществляется с помощью построения рациональной организационной структуры, обеспечения эффективной внутриорганизационной коммуникации посредством создания положений, должностных инструкций и т.д.

*Управление эккаунтингом* представляет собой процесс анализа и обработки финансовых данных организации для сравнения как фактических потенциально возможных показателей самой организации, так и финансовых результатов компании с показа-

телями других компаний. Управление эккаунтингом позволяет организации определить проблемные области, требующие пристального внимания со стороны руководства, а также выявить возможные направления осуществления ее дальнейшей деятельности.

Вопрос: **Какая из перечисленных операций относится к функциональной области управления персоналом?**

- 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: анализ рынка; изучение потенциального спроса и выявление объемов производства; рекламные акции; ценовая политика; создание сети сбыта; распределение готового продукта по зонам продаж; сбыт, после-продажный сервис.

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 регионах 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 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 притягивают 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**.

## **БЛОК 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

---

### **2.1. Функция планирования**

---

**1. Планирование** — это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, в соответствии с временными и пространственными рамками. 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 найти правильный ответ.

---

**3.** Идем дальше!

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

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.

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.

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 эту часть нашего 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 параграфу 2.2, посвященному 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 метода связано с древнегреческим обычаем для получения поддержки при принятии решений — обращаться в Дельфийский храм. Он был расположен у выхода ядовитых вулканических газов. Пифии, 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 годах 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 веке человечество не дождалось.

Современная процедура метода «Дельфи» состоит в последовательном анкетировании мнений 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 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, влияющих на субъективно сделанный экспертом прогноз, позволил устранить метод Дельфи?**

- А) Гендерную дискриминацию экспертов женского пола, позволяя им высказывать свое мнение без боязни показаться некомпетентными перед коллегами-мужчинами — переходите к рубрике **13**;
- Б) Влияние всех психологических факторов, проявляющихся в межличностном общении экспертов — переходите к рубрике **27**.

**7.** Ответ неверный. Принцип единоначалия является одним из 14 принципов Файоля (см. параграф 1.2). Перечитайте рубрику **1** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

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

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений. Все части организации развиваются в едином направлении.

2. 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.

3. 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.

4. 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».

5. 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 не верен. 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.

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 автовладелец выбирал другой вид страхования, сохранялось в полном объеме. Таким образом, различные формулировки подразумевали различные варианты «по умолчанию». Неудивительно, что большинство водителей решили сохранить статус-кво. В итоге около 80% владельцев автомашин в Нью-Джерси ограничили свои права 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 научно-исследовательских разработок (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 — связать каждодневные действия, осуществляемые на отдельных рабочих местах, 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: выяв-

ление 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, то есть 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 уже известных фактах, 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 прогнозирование оценивает возможности, а нормативное — потребности.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Экстраполяционное планирование базируется на ...**

- А) Поставленных целях, достижение которых необходимо — переходите к рубрике **20**.
  - Б) 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 не верен. 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.

Существуют 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 одного 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**.

## **2.2. 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 раздела 2.2 успешно закончено. Из него 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 параграфа 2.3.

---

**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<sup>1</sup> 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 осуществля-

---

<sup>1</sup> СЕО — Chief Executive Officer, калька с амер. англ. «главный исполнительный директор» — директор, высшая управленческая должность.

ется 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 организационную структуру 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?**

- 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 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 по их достижению;
- 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, что вызвано 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 одного 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.

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.

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 рублей. 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.

**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 не верен. Старая китайская пословица 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, учитывая уже новые требования, выдвигаемые 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 то, 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**.

### **2.3. 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 (см. параграф 1.2), 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 из себя 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:

- уровень управления;
- уровень решаемых задач;
- квалификация руководителей и персонала.

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 (см. параграф 2.2). 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 (см. параграф 2.4). 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 Файоллю (см. параграф 1.2).

*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) 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 руководствоваться следующими *принципами*:

- 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, то есть поручение различных задач сотрудникам;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, то есть 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 параграфа 1.2, прочтите рубрику **5**, посвященную изучению принципов Файоля и только после этого попытайтесь дать правильный ответ на вопрос, поставленный в рубрике **14** настоящего параграфа.

---

**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. Полномочия 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 данного параграфа, из которого 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 параграфа 2.4, посвященного построению организационных структур управления.

---

**29.** В табл. 1 представлены возможные причины неэффективности процесса делегирования полномочий.

## Причины неэффективности делегирования

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следование принципу «Я сделаю это быстрее и лучше».</li> <li>2. Отсутствие способности руководить, видеть перспективу.</li> <li>3. Отсутствие доверия к подчиненным.</li> <li>4. Боязнь риска.</li> <li>5. Отсутствие четко функционирующей системы контроля деятельности подчиненных и системы обратной связи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобнее спросить у начальника, как поступать, чем решать самому (боязнь риска).</li> <li>2. Боязнь критики и санкций за возможные ошибки.</li> <li>3. Не определены каналы, по которым подчиненный должен получать необходимую ему информацию и другие ресурсы.</li> <li>4. У подчиненного велик объем уже переданных ему работ.</li> <li>5. Отсутствие уверенности в своих действиях (боязнь ответственности, неуверенность в себе).</li> <li>6. Отсутствие эффективного стимулирования за исполнение делегируемых полномочий</li> </ol>

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.

## 2.4. 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 переходите 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**.

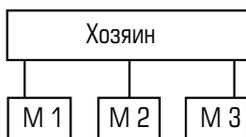
---

**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 организационная структура*, которая применялась еще в условиях ремесленной мастерской (Горбунова, Горшкова, 1998).

Хозяин такого предприятия 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 (рис. 1). Такая структура используется и сейчас, как правило, в мелком семейном бизнесе.



**Рис. 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 определяют *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 не верен. Персонал не основных 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, то есть 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.

Таким образом, в организационной структуре осуществляются 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 не основного 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, то есть за счет высокой степени организованности системы.

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

*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 табл. 2.

Таблица 2

**Сравнение механистических и органических организационных структур управления**

<i>Механистический подход</i>	<i>Органический подход</i>
<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>

Подумайте и ответьте на вопрос: **При механистическом подходе организация рассматривается как ...**

- А) Система, имеющая сходство с неодушевленным механизмом — переходите к рубрике **22**;
- Б) 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 организационная структура 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. Перечислим их:

- 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 повторяются, 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 Вас! Вы успешно закончили изучение настоящего параграфа, из которого 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

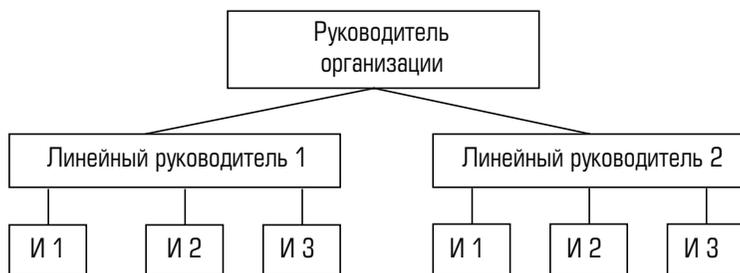
параграфа **2.5**, из которого Вы узнаете, какие еще бывают виды организационных структур.

**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 не основных видов деятельности по отношению к производственному персоналу. Переходите к рубрике **24**.

## 2.5. 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 рис. 2.



**Рис. 2.** Линейная оргструктура

Все полномочия — прямые (линейные). Они 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 организационная структура?**

- 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**.

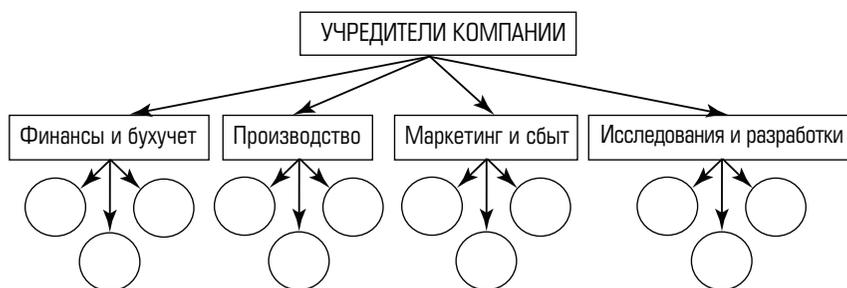
---

**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 (см. рис. 3). 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. 3.** 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, 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 данного параграфа, из которого узнали об основных типах организационных структур, об их достоинствах

и недостатках и предпочтительных сферах применения. Далее Вас ждет параграф 2.6, посвященный 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 неправильный 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.

---

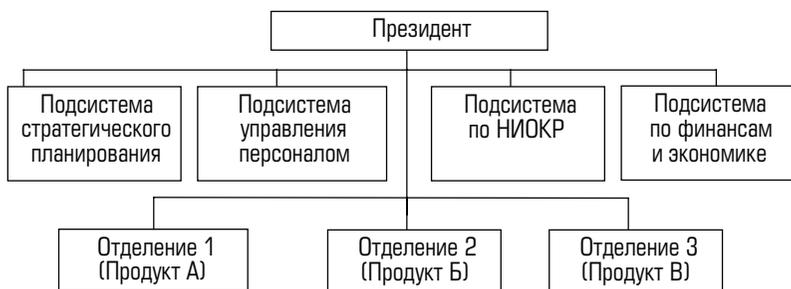
**14.** Плохо! Вы ничего не вынесли из рубрики **25**! Прочтите ее еще раз и выберите правильный вариант ответа на заданный вопрос.

---

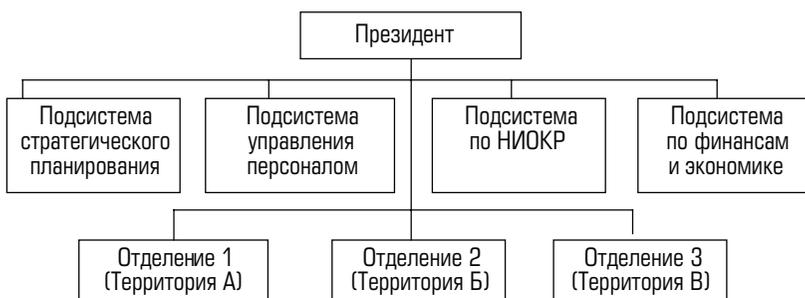
**15.** Верно! Можно двигаться дальше!

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. 4 и 5). 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, то есть происходит переход от дивизиональной структуры к холдингу, далее концерну, синдикату, ФПГ (финансово-промышленной группе) и т.д.



**Рис. 4.** Дивизиональная структура (по продуктовому типу)



**Рис. 5.** 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 по причине 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**.

---

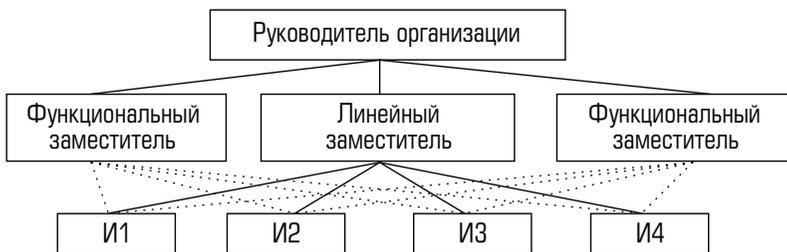
**18.** Нет, это не так! Использование функциональной структуры возможно только на небольших предприятиях с узкой номенклатурой изделий и небольшой численностью персонала.

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. 6). 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*, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.



**Рис. 6.** 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 обусловленный срок (рис. 7).



**Рис. 7.** 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 поддерживать и скоординировать отдельные проекты. Центральные отделы представляют 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. 8).



**Рис. 8.** 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 уже 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 рубрике **20**.

## **2.6. 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 соотносясь 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 суще-

ствует 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 в 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 *три 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 МакКле-ланда, 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 блокировано, 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 параграфа 2.6, из которого 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 параграфу 2.7, посвященному функции контроля.

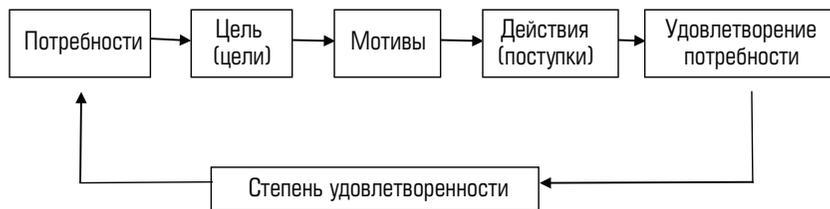
---

**7.** Плохо! Вы уже успели позабыть 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. 9).



**Рис. 9.** Схема протекания мотивационного процесса

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. Прюделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменивать 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.

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, 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. 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, в свою очередь, 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, Альдерфер утверждает, что 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. 10).



**Рис. 10.** 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 этого параграфа — 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. Прочитайте 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.

1. 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.

2. 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 ряду 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 этого параграфа — 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.

---

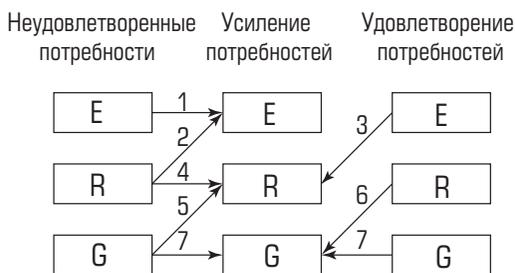
**30.** Идем дальше!

*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 личного роста (G)*, то есть потребности в самореализации, в том числе участие 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 блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению лежащей ниже потребности.



**Рис. 11.** Зависимость между потребностями по теории К. Альдерфера

В связи с этим Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил *семь зависимостей (принципов)* (рис. 11).

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 личного 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.

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**.

## **2.7. 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: 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 он помогает 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 внешних 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), среди которых выделяют следующие.

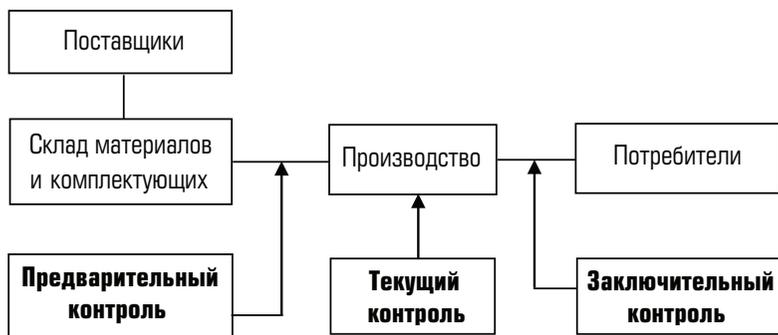


Рис. 12. Виды контроля

1. *Предварительный контроль.* Он осуществляется до фактического начала работ. Цель предварительного контроля — обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной работы организации. Основным средством осуществления предварительного контроля является 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.

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 не выделенными Вами функциями мотивации и организации труда исполнителей. Вам следует освежить в памяти материалы параграфа 1.1, посвященного сущности менеджмента и особенностям управленческого труда, а затем вернуться к рубрике **14** настоящего параграфа 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 параграфа 2.7, следует отметить, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как 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 параграфа 1.1, посвященному сущности менеджмента и особенностям управленческого труда, а затем вернуться к рубрике **14** настоящего параграфа 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 Блок 2, посвященный основным функциям управления, и теперь мы перейдем к изучению связующих процессов в организации, таких как коммуникационный процесс и процесс принятия решений. Начинаем Блок 3, в котором будут рассмотрены основные аспекты стратегического управления организациями.

## **БЛОК 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

### **3.1. Сущность стратегического управления**

---

**1. Краткая история развития стратегического менеджмента.** Долгосрочное планирование на уровне предприятия сформировалось как в теоретическом, так и практическом направлении в 50-х годах XX века. В это время ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Эффективные результаты достигались на стадии экономического роста, когда тенденции могли отчетливо прогнозироваться. Однако спустя десятилетие деловая окружающая среда стала менее стабильной, трендовые характеристики перестали давать реалистичные результаты. Уровень конкуренции возрос, борьба за потребителей потребовала полностью менять представления о долгосрочном планировании деятельности предприятия. В связи с этим планирование стало целевым, а план стал представлять собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Это направление получило название «стратегическое планирование».

«Отцами» стратегического планирования по праву считаются *А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф*. А. Чандлер впервые проанализировал деятельность фирмы через призму внешнего окружения и организационной структуры управления. К. Эндрюс уделил внимание высшему руководству в процессе разработки и реализации стратегии компании. И. Ансофф решил задачу схематизации стратегического планирования в своей книге «Корпоративная стратегия» (Петров, 2005).

Прорыв в теории стратегического планирования совершил *М. Портер*. Инструменты, описанные им в книге «Конкурентные стратегии», явились крайне работоспособными для практической деятельности современных организаций (Портер, 2008).

В 70-х годах XX века динамизм и неопределенность окружающей среды приобрели еще более серьезный характер. Некоторые экономисты стали говорить о том, что стратегическое планирование в его классическом варианте стало изживать себя. В книге И. Ансоффа «Стратегическое управление» внимание уделяется не

только разработке, но и реализации стратегии, при этом непрерывность данного процесса обязательно коррелируется с динамизмом деловой окружающей среды (Ансофф, 1989).

В 90-х годах в большинстве промышленно развитых стран начался экономический рост, в связи с чем появились новые идеи, связанные со стратегическим развитием предприятия. Наиболее известными из них являются теории ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прохалада, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура.

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

Вопрос: **Первым исследователем, разработавшим детальную схему стратегического планирования, считается ...**

- А) М. Портер — переходите к рубрике **12**.
  - Б) К. Эндрюс — переходите к рубрике **6**.
  - В) И. Ансофф — переходите к рубрике **8**.
  - Г) Дж. Мур — переходите к рубрике **3**.
- 

**2.** Безусловно, стратегия стремится улучшить деятельность ключевого направления, однако этот ответ не является полным.

Вопрос: **Согласно Г. Минцбергу стратегия как прием — это ...**

- А) Следование некой модели с учетом поведения в прошлом — переходите к рубрике **13**.
  - Б) Маневр, совершаемый для того, чтобы перехитрить конкурента — переходите к рубрике **7**.
  - В) Предварительный прогноз — переходите к рубрике **16**.
- 

**3.** К сожалению, это не так. Постарайтесь еще раз дать правильный ответ на вопрос, поставленный в рубрике **1**.

---

**4.** Нет, этот ответ неправильный. Вернитесь к рубрике **20** и думайте, должны ли разделять миссию компании все сотрудники организации.

---

**5.** К сожалению, Вы выбрали неправильный вариант ответа. Для хорошего стратегического видения одних «цифр» может быть недостаточно, нужны также качественные показатели. Теперь Вам нужно вернуться к рубрике **14** и правильно определить, что подразумевает собой отраслевое направление деятельности

---

**6.** Это неверный ответ. К. Эндрюс определил значимость роли высшего руководства для разработки и реализации стратегии. Вам нужно вернуться к рубрике **1** и дать правильный ответ на вопрос.

---

**7.** Правильно! Теперь Вам нужно вернуться к рубрике **8** и правильно ответить на вопрос о том, что такое «хорошая стратегия».

---

**8.** Совершенно верно! Далее рассмотрим некоторые базовые определения стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как научная дисциплина достаточно молод и охватывает довольно сложные процессы современного управления. В связи с этим однозначного четкого определения стратегического управления нет. Рассмотрим некоторые наиболее известные определения:

*Стратегический менеджмент* — это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемый через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действия (Шендел, Хаттен, 1972).

*Стратегический менеджмент* — это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий (Томпсон, Стрикланд, 1998).

В более поздних определениях сформировался взгляд на стратегический менеджмент как на процесс оценки сильных и слабых сторон организации, ее рыночных возможностей и угроз. Таким образом, *стратегия* стала определяться как модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая» стратегия — это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии с целью определить направление развития компании и принять правильное решение при выборе способа действия. Выбор определенной стратегии означает, что из всех возможных путей решения и способов действий решено выбрать одно направление, в котором компания будет развиваться. Без стратегии у менеджера отсутствует продуманный план действий, нет программы достижения желаемых результатов.

Г. Минцберг (Минцберг, 2000) определяет стратегию как совокупность некоторых действий в организации (**подход Пять «П» стратегий**):

- стратегия — это *план*, или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование);
- стратегия — это *принцип* поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом);
- стратегия представляет собой создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной *позиции*;
- стратегия — это *перспектива*, то есть основной способ действия организации «теории бизнеса»;
- стратегия — это ловкий *прием*, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Для руководителя важно различать стратегию, тактику и стратегическую цель организации. Так, *стратегическая цель* дает четкое и детальное представление о предполагаемом пути развития компании, *стратегия* выражает путь достижения цели, а *тактика* формирует конкретные планы действий.

Вопрос: **«Хорошая» стратегия — это ...**

- А) Стратегия, которая нацелена на совершенствование самого прибыльного направления деятельности компании — переходите к рубрике **2**.
- Б) Стратегия, которая определяет тренды, популярные в будущем — переходите к рубрике **11**.
- В) Стратегия, которая опирается на сильные стороны деятельности компании и пытается нейтрализовать слабые — переходите к рубрике **18**.

---

**9.** К сожалению, этот ответ неправильный. Тот ответ, который Вы выбрали, характеризует отраслевое направление.

Дополнительный вопрос: **Видение компании наилучшим образом выражается ...**

- А) В качественных показателях — переходите к рубрике **21**.
- Б) В количественных показателях — переходите к рубрике **5**.
- В) И в качественных, и в количественных показателях — переходите к рубрике **19**.

---

**10.** Верно! В разработке миссии должен принимать участие высший менеджмент, руководители функциональных подразделений и ключевые специалисты. При этом миссия должна разделяться каждым членом коллектива.

Подведем итоги: мы изучили историю становления стратегического менеджмента; разобрались в сущности этого понятия, а также понятия стратегии; выяснили, что такое функциональные стратегии, стратегические цели, тактика, видение в деятельности компании. Отдельно мы рассмотрели основные особенности миссии компании, исследовали механизм ее формирования.

Теперь мы можем перейти к следующему параграфу 3.2, посвященному основным подходам к стратегическому управлению.

---

**11.** Нет, этот ответ неверный. Обратитесь к рубрике **8** снова, внимательно ее изучите и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**12.** Неверно! Обратитесь к рубрике **1** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**13.** Снова ошибка! Это определение характеризует стратегию как принцип. Стратегия как прием — это не что иное, как маневр, чтобы перехитрить конкурента. К сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **8**. Вернитесь к рубрике снова и постарайтесь дать правильный ответ на вопрос о том, что такое «хорошая» стратегия.

---

**14.** Вы совершенно правы! Можем двигаться дальше.

Для того чтобы грамотно сформулировать миссию, необходимо обратить внимание на следующие элементы деятельности организации:

*1. Определение области конкуренции*

Для организации важно выбрать для себя отраслевое направление (включающее в себя ряд сфер хозяйственной деятельности, в которых фирма собирается организовывать работу), потребительское направление (определяющее клиентов, которых компания будет обслуживать) и географическое направление (потенциальные страны и регионы, в которых компания могла бы осуществлять деятельность).

*2. Стратегическое намерение или видение*

Стратегическое *видение* предполагает определение тех ключевых показателей, которых компания стремится достичь в будущем. Стратегическое видение включает в себя как количественные, так и качественные показатели, которые определяют основные развития компании. Чаще всего стратегическое видение служит для мотивации работников, а также позволяет субъектам внешней среды оценить намерения организации в дальнейших действиях на рынке.

### 3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия призвана определить общекорпоративные ценности. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает компания, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги: к примеру, ценообразование, инженерные решения, высокое качество услуг и продукции.

### 4. Основные заинтересованные группы

Миссия идентифицирует заинтересованные группы или лица, сотрудничество с которыми помогает процветанию компании. Миссия устанавливает требования этих заинтересованных сторон и формирует приоритеты деятельности.

Вопрос: **Потребительское направление деятельности компании определяет ...**

- А) Сферы хозяйственной деятельности компании — переходите к рубрике **9**.
  - Б) Клиентов, которых обслуживает компания — переходите к рубрике **20**.
- 

**15.** Действительно, миссия должна поддерживаться всеми членами организации, но в компаниях с большим штатом крайне сложно сделать возможным участие каждого в разработке миссии. Вернитесь к рубрике **20** и постарайтесь дать правильный ответ на вопрос.

---

**16.** Нет, предварительный прогноз характеризует стратегию как план. Стратегия как прием — это не что иное, как маневр, чтобы перехитрить конкурента. Вы изучали рубрику **8** недостаточно внимательно. Изучите рубрику **8** еще раз и подумайте, что такое «хорошая» стратегия.

---

**17.** Конечно, высшее руководство должно принимать непосредственное участие в разработке миссии, однако участия только руководителей в разработке миссии недостаточно. Вернитесь к рубрике **20** снова и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**18.** Правильно! Двигаемся дальше.

Стратегия управления фирмой имеет отношение ко всем основным функциям и подразделениям: снабжение, производство, финансы, маркетинг, НИОКР и т.д. Для каждого из подразделений также разрабатываются стратегии, соответствующие базовой стратегии и призванные конкретизировать выбранную траекторию развитию предприятия в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством предприятия. Такие стратегии получили

название *функциональных*. В силу специфики деятельности различные службы компании имеют собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому функциональные стратегии не всегда согласуются друг с другом, порой даже противоречат. Задача руководителя состоит в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые стратегии. Это достигается либо участием руководителей функциональных служб в разработке базовой стратегии предприятия, либо многоступенчатостью процесса разработки окончательного варианта стратегии, в который включаются этапы согласования и координации.

Задача руководителя состоит в решении множества различных целей и задач: обеспечить рост и прибыльность компании, увеличить стоимость капитала акционеров, удовлетворить потребности клиентов и т.д. Эти цели и задачи могут противоречить друг другу. Случается, что руководство концентрируется только на одной из целей и, таким образом, выполняет обязательства только перед одной заинтересованной стороной. Чтобы верно определить приоритеты деятельности, а также согласовать противоречивые цели, задачи, сбалансировать функциональные стратегии существует подход, называемый составлением миссии организации. *Миссия* (Мескон, 2004) представляет собой сформулированное утверждение о причине и смысле существования организации. Миссия — это философия и предназначение, в котором определяется отличие организации от подобных ей. Миссия призвана решать следующие задачи:

- создание и укрепление корпоративного духа, в том числе для более глубокого понимания сотрудниками смысла и содержания их деятельности;
- определение отличий компании от других организаций, действующих на рынке;
- представление в явном виде того, для чего существует компания;
- установление базы для определения и обеспечения непротиворечивости целей компании;
- создание ряда критериев для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- согласование интересов всех лиц, связанных с деятельностью организации.

Вопрос: **Для того чтобы деятельность компании была целостной, руководству следует:**

- А) Разрабатывать как можно больше функциональных стратегий — переходите к рубрике **22**.
  - Б) Разработать миссию — переходите к рубрике **14**.
-

**19.** Совершенно верно! Видение должно формулироваться как в качественных, так и в количественных показателях. Теперь Вы можете вернуться к рубрике **14** и правильно определить, что представляет собой отраслевая деятельность компании.

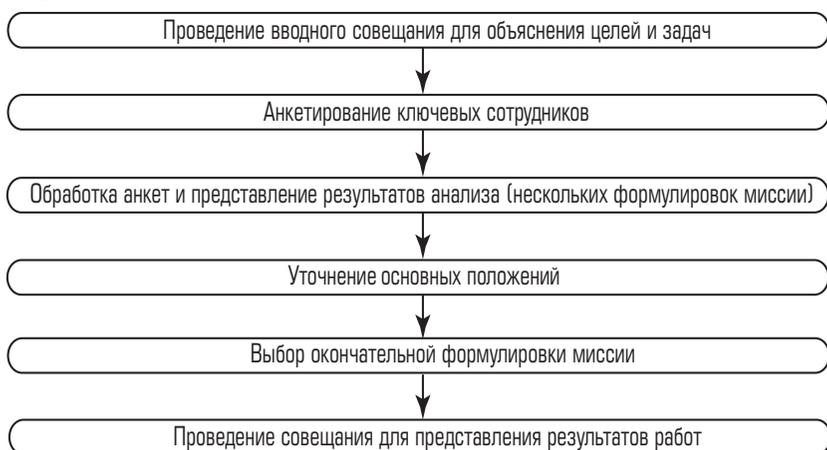
---

**20.** Абсолютно правильно! Далее рассмотрим миссию в компании более детально.

Следует обратить внимание на то, что миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и виде многостраничного документа. Расширенный и сокращенный варианты миссии могут использоваться для разных целей — как представительский документ для включения в отчет перед акционерами, как внутренний основополагающий документ и т.д. Расширенная формулировка миссии может включать:

- основные виды деятельности;
- планируемые основные конкурентные преимущества;
- конкурентные недостатки, которые планируется устранить.

При формулировании миссии важно, чтобы она была понята и принята большинством сотрудников компании. В связи с этим следует вовлекать в работу по созданию миссии всех ключевых сотрудников компании, к которым относятся высшее руководство компании, руководители функциональных подразделений, а также ведущие специалисты. Механизм разработки миссии представлен на рис. 13.



**Рис. 13.** Процесс создания миссии

Иногда трудно и даже почти невозможно сформулировать миссию организации. Это может говорить о том, что деятельность компании не сбалансирована, внутри предприятия нет единых целей, компания пытается удовлетворить интересы конфликтующих групп, существует «разрыв» между направлениями развития фирмы, решения руководителя не направлены на достижение общекорпоративных целей.

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

Вопрос: **Удачный вариант миссии:**

- А) Разрабатывается высшим руководством, руководители следуют миссии — переходите к рубрике **17**.
  - Б) Разрабатывается руководителями и ключевыми сотрудниками, принимается всеми членами компании — переходите к рубрике **10**.
  - В) Разрабатывается руководителями функциональных подразделений, разделяется ими и руководством — переходите к рубрике **4**.
  - Г) Разрабатывается каждым членом коллектива и поддерживается всеми — переходите к рубрике **15**.
- 

**21.** К сожалению, этот ответ неправильный. Для правильного стратегического видения одних только качественных показателей недостаточно, нужны еще и количественные. Правильный вариант ответа — В. Теперь Вам нужно вернуться к рубрике **14** и разобраться, что представляет собой потребительское направление деятельности компании

---

**22.** Конечно, разрабатывать функциональные стратегии необходимо, но Вы, вероятно, упустили, что они могут быть несогласованными и даже противоречить друг другу. Если руководители будут разрабатывать только функциональные стратегии, это не гарантирует, что деятельность компании станет целостной. Внимательно изучите рубрику **18** еще раз.

### **3.2. Основные подходы к стратегическому управлению**

---

**1.** В стратегическом менеджменте важную роль играет выбор подхода, при помощи которого руководство осуществляет процесс

управления. Исследователями выделяются 10 подходов к управлению (Минцберг, 2000), называемых также школами стратегического менеджмента. Эти школы разбиваются на три основные группы: школы одной группы носят предписывающий характер и описывают скорее, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они разрабатываются в действительности; вторая группа рассматривает только некоторые специфические аспекты формулирования стратегии; последняя группа (в которую, кстати, входит только одна школа) объединяет в себе разрозненные элементы, такие как построение и содержание стратегии, организационную структуру и ее содержание. Рассмотрим более подробно каждую из них.

*Школа дизайна.* Основной акцент в школе дизайна делается на оценке внешних и внутренних ситуаций, происходящих в компании. К первым относятся существующие во внешней среде возможности и угрозы, ко вторым — сильные и слабые стороны организации. Основные идеи школы дизайна базируются на ряде вполне очевидных посылок:

1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. Эффективные стратегии должны создаваться в ходе напряженного и контролируемого мыслительного процесса. Стратегия — не врожденное, а приобретенное или интуитивное умение, которому необходимо обучаться.
2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом. Дизайн-подход признает единственного стратега, который в иерархии компании стоит на вершине управления.
3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной. «Идея» корпоративной стратегии является не более чем теоретической разработкой, концептуальной схемой.
4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования. Школа дизайна практически не затрагивает содержание стратегии, а концентрирует внимание на процессе творческом процессе разработки.
5. Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива. В школе дизайна возможные возникающие проблемы не рассматриваются, предполагается продолжение «формулирования» стратегии в течение и после ее «внедрения».

6. Чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно определенной. Стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает, а также для всех членов организации.
7. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения. Школа дизайна четко разграничивает формулирование стратегии и ее осуществление. Формулирование новой стратегии требует пересмотра структуры и остальных аспектов деятельности организации.

Школа дизайна, как и все описываемые далее школы, подверглась критике. Так, допущения, на которых строится модель, не оставляют места созданию новой стратегии, исключают полноценное участие в процессе кого-либо, кроме руководителя организации.

*Школа планирования.* В основе школы планирования лежит следующее допущение: работать, как предписано, с каждой из составных частей, собрать их по инструкции — в результате получим корпоративную стратегию. Основные положения школы планирования следующие:

1. Стратегия является результатом контролируемого, осознанного процесса формального планирования, которое разбивается на отдельные шаги, схематически изображенные в виде таблиц и поддерживающиеся соответствующими методами.
2. Ответственность за весь стратегический процесс несет высшее руководство компании, ответственность за практическую сторону лежит на плечах кадровых планировщиков.
3. При завершении процесса стратегии предстают полностью готовыми, и мы четко видим их практическое приложение.

Подход планирования подвергается критике в первую очередь потому, что требует не только предсказуемости, но и стабильности во время реализации стратегии. Значит, «время должно замереть», пока мы реализуем стратегию.

Вопрос: *Школа дизайна исследует...*

- A) В большей степени внутреннюю среду компании — переходите к рубрике **11**.
- B) В большей степени внешнюю среду компании — переходите к рубрике **18**.

- В) Внутреннюю и внешнюю среду компании — переходите к рубрике **5**.
- Г) Содержательные аспекты стратегии — переходите к рубрике **22**.
- 

**2.** Нет, этот ответ неверный. Вернитесь к рубрике **9** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**3.** К сожалению, Вы допустили ошибку. Вернитесь к рубрике **20** и изучите ее внимательно еще раз.

---

**4.** Нет, для подхода власти это нехарактерно. Вам нужно вернуться к рубрике **17** еще раз и найти правильный ответ на вопрос.

---

**5.** Вы совершенно правы! Перейдем к рассмотрению следующих двух подходов.

*Школа позиционирования.* Эта школа к описанным выше подходам дизайнера и планирования добавляет два важных аспекта: подчеркивает важность стратегии самой по себе, а не только процесса ее формирования, а также открывает предписывающую сторону стратегического менеджмента. Школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут дать желаемые результаты. Эта школа создала ряд аналитических приемов, которые позволили подбирать правильную стратегию к заданным условиям. Согласно подходу позиционирования ключ к стратегическому управлению — конкурентный и отраслевой анализ, направленный на распознавание существующих взаимосвязей.

Перечислим *основные положения школы позиционирования*:

1. Стратегии — это специфические общие рыночные позиции компании, которые могут быть идентифицированы. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными.
2. Процесс формирования стратегий представляет собой выбор определенной рыночной позиции, основанный на аналитических расчетах. Основную роль в этом процессе играют аналитики, которые представляют свои расчеты менеджерам, официально контролирующим их выбор.
3. На «выходе» процесса организация получает стратегию, «готовую к употреблению». Структура рынка активно стимулирует возникновение стратегий позиционирования, а они в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.

Несмотря на значительную роль школы позиционирования в развитии стратегического менеджмента, данный подход является достаточно узким, так как не в достаточной степени анализирует политические и социальные факторы. Более того, у школы довольно узкий контекст, так как разработки в большей степени подходят для крупных конкурентных компаний. Школа позиционирования фокусирует внимание на отраслях, которые уже укоренились, на группах, которые уже сформировались, на данных, которые уже обработаны. Однако изучение уже устоявшихся категорий не вдохновляет на создание новых.

*Школа предпринимательства.* В отличие от описанной выше школы дизайна, предпринимательский подход рассматривает стратегический процесс не только сквозь призму действий одного человека (руководителя), но и обращает внимание на свойственные этому человеку состояния и процессы, такие как интуиция, здравомыслие, мудрость, опыт, проницательность. В рамках этого подхода стратегия понимается как *перспектива*, а интуитивный выбор направления деятельности компании называется *видением*. Как и в описанных ранее разделах, перечислим основные тезисы школы предпринимательства:

1. Процесс создания стратегии в школе предпринимательства нельзя считать полностью сознательным, так как его основа — жизненный опыт и интуиция руководителя.
2. Руководитель продвигает свою концепцию весьма целеустремленно и лично контролирует реализацию выбранной стратегии.
3. Предпринимательская организация является достаточно гибкой, так как ее структура, как правило, довольно простая и способна четко реагировать на указания руководителя.
4. Предпринимательству свойственен проактивный подход к разработке стратегии и постоянный поиск возможных вариантов развития, что может защитить компанию от прямой конкуренции в рыночной нише.

Один из недостатков школы предпринимательства заключается в том, что формирование стратегии является результатом поведения одного человека, но сам практический процесс создания стратегии находится в глубинах познавательной способности человека и является «черным ящиком». Более того, предпринимательский подход является довольно рискованным, так как в значительной степени зависит от желания и капризов одного человека.

Вопрос: **Поиск стратегии компании, основанный на жизненном опыте руководителя, в большей степени свойственен для ...**

- А) Школы дизайна — переходите к рубрике **15**.
  - Б) Школы предпринимательства — переходите к рубрике **9**.
  - В) Школы позиционирования — переходите к рубрике **21**.
- 

**6.** Нет, подход культуры не стремится управлять другими игроками рынка. Его основное отличие от других подходов состоит в том, что он пытается сохранить текущее положение компании. Вернитесь к рубрике **20** и дайте правильный ответ.

---

**7.** Снова ошибка! Формирование стратегии, зависящей от пожеланий и капризов руководителя, больше характерно для предпринимательского подхода. Вам нужно вернуться к рубрике **9** и постараться правильно ответить на вопрос о ментальных картах.

---

**8.** Совершенно верно! Вы успешно завершили блок, посвященный подходам к стратегическому менеджменту. Вы узнали о том, что в современном управлении существуют такие школы, как: школа дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, власти, внешней среды и конфигурации. Каждая из десяти школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс насквозь. Все школы вместе помогут руководителю увидеть этот процесс насквозь. Можно переходить к параграфу 3.3.

---

**9.** Отлично! Вы правы! Можно двигаться дальше.

*Когнитивная школа.* Странники когнитивного подхода анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека. Стратеги, основываясь главным образом на собственном опыте, выстраивают собственные структуры знаний и ментальные процессы. Этот опыт формирует их собственный круг знаний, что обуславливает стратегические действия руководства.

Когнитивная школа базируется на следующих основных положениях:

1. Стратегия — это протекающий в сознании стратега процесс познания. Это значит, что стратегии предстают в виде концепций (схем, карт и т.д.) и предписывают способы получения информации из окружающей среды. Прежде чем информация будет расшифрована при помощи когнитивных карт, она пройдет через все возможные фильтры, искажающие мышление индивида.

2. Стратегии, рождающиеся в рамках когнитивного подхода, довольно далеки от совершенства, а решение проблемы непродуктивности некоторых стратегий найти довольно сложно.

Когнитивная школа является единственным направлением, которое пытается рассмотреть окружающую среду компании во всей ее сложности и многогранности. Однако практическая применимость данного подхода для стратегического менеджмента как пользователя стратегии, определить пока не удастся.

*Школа обучения.* Согласно этому подходу, стратегии возникают тогда, когда люди изучают складывающуюся в организации ситуацию и способности компании справиться с ней и, таким образом, формируют действенный алгоритм поведения. При этом люди могут мыслить индивидуально, но чаще всего делают это коллективно. Стратегический менеджмент при этом является не просто контролем над изменениями окружающей действительности, а превращается в управление, воздействующее с помощью изменений. Девиз этого подхода: «учиться, учиться и еще раз учиться!»

В основе школы обучения лежат следующие положения:

1. Взвешенный контроль деятельности организации вряд ли возможен, так как внешняя среда является довольно сложной и непредсказуемой, более того, она часто связана с необходимостью обновлять нужные для стратегии знания.
2. Лучшим «учеником» в организации должен являться руководитель, однако при этом обучение должно осуществляться коллективно — так как в организации много потенциальных стратегов.
3. Процедура обучения носит развивающий характер, а стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы к обучению. Таким образом, некоторые стратегические инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, а другие подхватываются защитниками новых идей, которые распространяются в коллективе и доводятся до высшего руководства, что является стимулом для их развития.
4. Роль руководства заключается не в попытках создать стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где новые стратегии могут развиваться.

Несмотря на все достоинства данного подхода, необходимо подчеркнуть, что постоянный выбор областей для обучения может привести к тому, что основное направление движения компании попросту «растворится» в тактическом маневрировании. Иногда организации не нуждаются в четком формулировании стратегии, но нельзя допускать и отсутствия стратегии — что возможно в подходе обучения.

Вопрос: **Составление ментальных карт характерно для руководителей, которые привержены:**

- А) Когнитивной школе — переходите к рубрике **20**.
  - Б) Школе позиционирования — переходите к рубрике **2**.
  - В) Школе обучения — переходите к рубрике **16**.
- 

**10.** Вы ошиблись! Школа планирования находит свое применение в очень стабильной среде, так как управление подчинено точным подсчетам, зависящим друг от друга. Запомните это. Теперь Вам необходимо снова вернуться к рубрике **9** и дать верный ответ на вопрос о ментальных картах.

---

**11.** К сожалению, Ваш ответ неверный. Вернитесь к рубрике **1** и внимательно изучите ее заново.

---

**12.** Увы, это неверный ответ. Вернитесь к рубрике **17** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**13.** Нет, этот ответ неправильный. Постарайтесь снова найти верный ответ в рубрике **20**.

---

**14.** Неправильно! У когнитивного подхода есть другие характерные черты. Возвращайтесь к рубрике **17** и попытайтесь ответить правильно.

---

**15.** К сожалению, Вы выбрали неправильный вариант ответа. Вернитесь к рубрике **5**, изучите ее снова и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**16.** Вы ошиблись. Составление ментальных карт не является одной из характеристик подхода обучения.

Подумайте еще раз и постарайтесь ответить на вопрос: **Одним из недостатков подхода обучения является то, что ...**

- А) Формирование стратегии зависит от желания одного человека — руководителя — переходите к рубрике **7**.
  - Б) В компании может отсутствовать четкая стратегия из-за того, что основная деятельность «теряется» в тактических операциях — переходите к рубрике **19**.
  - В) Стратегия подходит только для стабильной, практически неизменной среды — переходите к рубрике **10**.
-

**17.** Замечательно, Вы правы! Нам осталось рассмотреть еще два подхода к стратегическому менеджменту.

*Школа внешней среды.* Школа внешней среды помогает сбалансировать общее представление о формировании стратегии, полагая, что именно внешнее окружение — наряду с руководством и организацией — является основной силой стратегического процесса. Подход ставит и руководство, и организацию в зависимость от внешней среды.

Основные постулаты данной школы:

1. Внешнее окружение, являющееся набором сил общего характера, является главным элементом процесса создания стратегии.
2. Организация либо адекватно и своевременно реагирует на вызовы внешней среды, либо «уходит со сцены».
3. Руководство — пассивный элемент в стратегическом процессе, его задача состоит в том, чтобы распознавать внешние силы и обеспечивать адаптацию организации к ним.
4. Организации следует искать собственную нишу, в которой она может находиться до тех пор, пока ее ресурсы не оскудевают или не увеличивается уровень «враждебности» (конкуренции или других негативно влияющих факторов).

Основным недостатком школы внешней среды можно считать тот, что внешняя среда никогда не предстает в чистом виде — она может быть абстрактной, расплывчатой, динамической, враждебной, сложной. Управлять стратегией, учитывающей все ситуационные факторы, крайне сложно даже профессионалу.

*Школа конфигурации.* Одно из определений стратегического менеджмента заключается в том, что стратегический менеджмент — это наука об изменениях. При этом стратегия в нашем сознании не ассоциируется с переменами, скорее, наоборот, с чем-то стабильным, с заранее определенным планом или схемой действий. Школа конфигурации призвана найти баланс между этими противоречиями: устойчивые структуры организации и внешней среды рассматриваются в этом подходе как конфигурации, а процесс разработки стратегии — как трансформация.

От других подходов школу конфигурации отличают следующие предпосылки:

1. В определенное время (в условиях стабильности) организация может быть описана как устойчивая конфигурация ее составных частей, что может определить присущий ей набор стратегий. Периоды стабильности время от времени

прерываются трансформацию — таким образом, организация переходит в иные конфигурации. Чередование конфигурации и трансформации со временем начинает формироваться в определенную последовательность, называемую жизненным циклом организации.

2. Основная цель стратегического менеджмента — поддержание стабильности на относительно длинных временных отрезках. Процесс создания стратегии может сводиться к формальному планированию, к скооперированному обучению, к реакциям на воздействия внешней среды. Иными словами, построения стратегий представляют собой определенные конфигурации.

К основному недостатку школы конфигурации относит ее адаптивность к организациям либо с простыми, либо с бюрократическими структурами. На деле же большинство организаций находятся посередине. Более того, компании могут иметь подразделения с различными структурами, которые реализуют различные стратегии.

Вопрос: **Сложности в управлении стратегией, связанные с многообразием и непредсказуемостью факторов, которые необходимо подчинить влиянию, свойственны:**

- А) Подходу внешней среды — переходите к рубрике **8**.
- Б) Подходу конфигураций — переходите к рубрике **12**.
- В) Подходу власти — переходите к рубрике **4**.
- Г) Когнитивному подходу — переходите к рубрике **14**.

---

**18.** Вы допустили ошибку. Вам необходимо изучить рубрику **1** еще раз.

---

**19.** Да, Вы правы! Иногда в подходе обучения осуществляется «обучение ради обучения». Теперь вернитесь к рубрике **9** и постарайтесь правильно ответить на вопрос о ментальных картах.

---

**20.** Абсолютно правильно! Идем дальше.

*Школа власти.* В этом подходе процесс формирования стратегии считается открытой борьбой за влияние. Подход власти делает акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. Властный подход концентрируется не на руководителе или стратегической команде, а на множестве действующих лиц и коалиций, которые преследуют свои собственные интересы и выполняют свои собственные задачи.

Школа власти основывается на следующих базовых тезисах:

1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами (процессы внутри организации или ее действия во внешней среде). Возникающие таким образом стратегии являются в большей степени некой уловкой, нежели перспективой.
2. Микровласть рассматривает создание стратегии как политические игры вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций. Ни одна из коалиций не имеет доминирующих позиций в течение длительного периода времени.
3. Макровласть считает, что организация стремится к контролю над действиями других агентов рынка. При этом компании могут использовать как стратегическое маневрирование, так и коллективные стратегии в альянсах.

Следует отметить, что школа власти недооценивает роль лидерства и организационной культуры в формировании стратегии, впрочем, как и само понятие стратегии. Также политические методы в некоторых случаях могут приводить к сбоям в работе организации: например, увлечение микровласти альянсами может приводить к сговорам и закулисным играм.

*Школа культуры.* Школа культуры зеркально отображает построение школы власти. В отличие от школы власти, этот подход концентрируется на поддержании стратегической стабильности организации и (что бывает реже) на активном сопротивлении стратегическим переменам. Подход культуры ассоциируется с «общим мнением организации», убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, преданиях, символах, даже сооружениях и продуктах организации.

Следует знать, что в рамках подхода культуры:

1. Формирование стратегии представляет собой социальное взаимодействие, основанное на убеждениях, общих для всех членов организации.
2. Восприятие индивида является процессом приобщения к определенной культуре. Это значит, что члены организации способны лишь частично охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура.
3. Культура содействует скорее сохранению текущей стратегии, а не стратегическим изменениям.

Отметим, что стратегия в школе культуры является довольно «расплывчатой» — этот подход пытается убедить нас, что изменения в организации не нужны. Постоянство управления и устойчивое движение намеченным курсом — вот, что определяет успех.

Вопрос: **Попытки управлять интересами других игроков рынка свойственны руководителям, приверженным школе:**

- А) Предпринимательства — переходите к рубрике **3**.
- Б) Позicionирования — переходите к рубрике **13**.
- В) Власти — переходите к рубрике **17**.
- Г) Культуры — переходите к рубрике **6**.

---

**21.** Этот ответ неверный. Школа позиционирования стремится определить рыночную позицию, основываясь на аналитических расчетах. Изучите рубрику **5** заново.

---

**22.** Неверно! Школа дизайна рассматривает не содержательные аспекты стратегии, а творческий процесс ее разработки. Изучите рубрику **1** снова и постарайтесь дать правильный ответ.

### **3.3. Основные инструменты стратегического анализа и планирования**

---

**1.** В данном параграфе мы проанализируем наиболее известные инструменты стратегического анализа. Знакомство с основными инструментами стратегического менеджмента следует начать с конкурентного анализа. Классический подход к конкурентному анализу был разработан Майклом Портером и в современной управленческой науке называется анализом «5 сил Портера» (Портер, 2008).

*5 сил Портера.* Согласно теории М. Портера правила конкуренции в любой отрасли определяются пятью движущими силами: возможностью выхода на рынок новых конкурентов, угрозой со стороны товаров-заменителей, рычагами воздействия покупателей, рычагами воздействия поставщиков, а также силой соперничества действующих на рынке конкурентов. Схематично модель Портера изображена на рис. 14.



**Рис. 14.** Модель «5 сил Портера»

Рассмотрим более подробно каждую из составляющих этой модели. *Сила влияния новичков.* Новички, входящие в отрасль, могут обладать высокими производственными мощностями и другими ресурсами. Очевидно, что приводит к общему снижению цен на рынке и снижению прибыльности всех предприятий. Основными факторами, от которых зависит возможность попадания нового предприятия на рынок, можно считать наличие барьеров для входа, а также реакцию других компаний на появление конкурента.

*Появление товаров-заменителей.* Конкуренция как таковая может возникать не только в рамках одной отрасли, а в том числе среди товаров, которые могут заменять друг друга: очевидно, что наличие товаров-заменителей непременно побуждает покупателя к сравнению характеристик и цен. Основным барьером, сдерживающим силу товаров-заменителей, является степень того, насколько покупателям легко или трудно перейти от одного товара к другому.

*Сила влияния поставщиков.* Основной рычаг влияния поставщиков на отрасль — возможность повышать/снижать цены или качество своих услуг. Продавцы вынуждены «подстраиваться» под те условия, которые диктуют поставщики, чтобы не получать убытков. Сила влияния поставщиков ослабевает, если товар, поставляемый ими, имеется в свободном доступе и сами поставщики конкурируют за право поставки.

*Сила влияния покупателей.* Одна из возможностей покупателей в отрасли — «сталкивать» конкурирующие компании, требуя повышения качества услуг или снижения цен. Чем более стандартизированным является продукт, который предлагается на рынке, тем меньше барьеров к тому, чтобы перейти от одного производителя к другому, возникает у покупателя. Это формирует гибкость покупателя и, как следствие, усиливает возможности его влияния.

*Уровень конкуренции в отрасли.* Общий уровень конкуренции в отрасли зависит от способов ведения конкурентной борьбы, которые выбирают для себя компании, в ней существующие, будь то снижение цен или маркетинговые войны. Важно отметить, что при увеличении числа конкурентов борьба будет становиться более жесткой. Ту же самую картину можно будет наблюдать в случае, если рост спроса на продукцию отрасли в целом замедлится.

**Вопрос: ООО «Ромашка» является продавцом шампуней. Шампуни компании продаются в каждом розничном магазине России. Влияние покупателей на продажи ООО «Ромашка» является:**

- А) Крайне низким — переходите к рубрике **8**.
- Б) Довольно высоким — переходите к рубрике **13**.
- В) Это невозможно определить — переходите к рубрике **18**.

**2.** Ваш ответ неверный. Внимательно изучите рубрику **13** еще раз.

---

**3.** К сожалению, этот ответ неверный. Если бы это приложение было «звездой», относительная доля рынка была высокой. Вернитесь к рубрике **7** и попробуйте дать правильный ответ еще раз.

---

**4.** Да, Вы совершенно правы! Несмотря на наличие постоянных клиентов, возможности ухода покупателей в другой магазин существенно увеличиваются. В данном случае можно говорить о том, что угроза появления новичка для магазина «Огород» крайне высокая. Теперь Вы можете вернуться к рубрике **1** и попытаться снова дать правильный ответ.

---

**5.** К сожалению, Вы допустили ошибку. Вам следует изучить рубрику **16** еще раз.

---

**6.** Этот ответ неправильный. Приложение не может являться «собакой», потому что темпы роста рынка довольно высокие. Вернитесь к рубрике **7** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

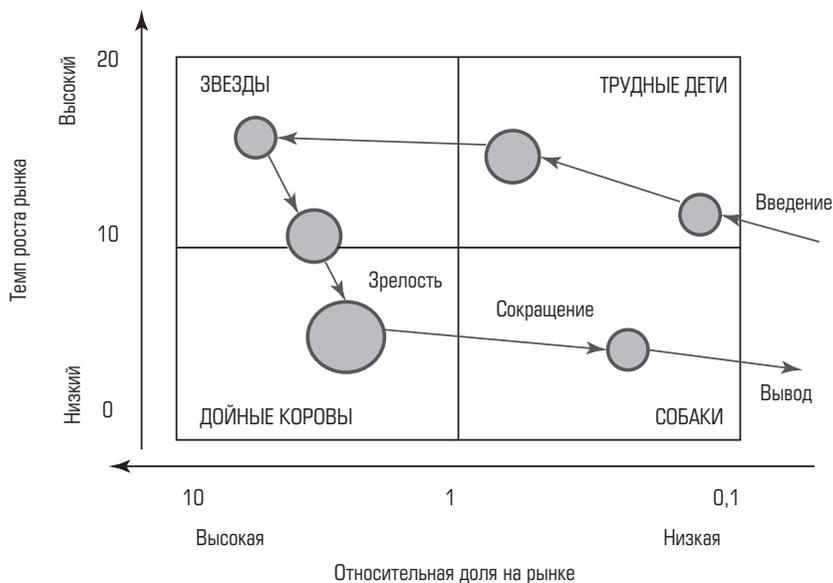
**7.** Правильно! Продолжаем.

*Матрица BCG.* В современном менеджменте крайне важно уметь определить позиции продуктов, которые предлагаются компанией на рынке, в общем стратегическом пространстве. Для этого специалистами Бостонской консалтинговой группы был разработан инструмент, получивший название «матрица BCG» (Гергерт, 2008).

Традиционно матрица BCG формируется из двух осей: одна ось определяет темпы роста рынка определенного продукта, другая — относительную долю продукта на рынке (относительно ведущего конкурента). На рис. 15 схематично представлена матрица BCG.

Рисунок демонстрирует, что товары, рассматриваемые в матрице, можно разделить на четыре основные группы. Рассмотрим более подробно каждую из них.

«Звезды» (высокие темпы роста / высокая доля рынка). Само название данного типа продуктов говорит о том, что «звезды» способны приносить компании высокую прибыльность за счет растущих темпов роста рынка и относительной высокой доли. Основную сложность в работе со «звездами» составляет определение соотношения возможных доходов и необходимого финансирования, так как «звезды» требуют значительных инвестиций.



**Рис. 15.** Матрица BCG

«Дойные коровы» (низкие темпы роста / высокая доля рынка). «Дойными коровами» можно считать те продукты в портфеле организации, которые в прошлом овладели относительно большой долей рынка, однако в настоящем темпы роста отрасли замедлились. «Дойные коровы» с точки зрения прибыльности — продукты довольно стабильные: инвестиции в них минимальны, и они в то же время приносят большую доходность

«Трудные дети» (высокие темпы роста/низкая доля рынка). Присутствие в растущих отраслях и относительно небольшая доля рынка заставляют компании увеличивать инвестиции в «трудных детей», чтобы обеспечить их выживание. Однако крайне важно определить необходимость присутствия того или иного «трудного ребенка» в продуктовом портфеле организации, так как они приносят довольно низкую доходность. «Трудные дети» — самая неопределенная область в портфеле компании: в зависимости от выбора стратегии работы с такими продуктами они могут стать либо «дойными коровами», либо «собаками», о которых будет сказано далее.

«Собаки» (низкие темпы роста/низкая доля рынка). Финансирование «собак» в организациях, как правило, незначительно — очевидно, что прибыльность таких продуктов мала, а любой шаг руководства в направлении повышения доли рынка пресекается доминирующими конкурентами.

Вопрос: **Компания «Новые решения» выпустила уникальное мобильное приложение для фанатов футбола, аналогов которому нет. Компания «Приоритет» заметила, что приложение стало популярным и решила выпустить похожее приложение, однако приложение «Новых решений» пока наиболее популярно. Для компании «Приоритет» приложение, скорее всего, будет являться:**

- А) «Трудным ребенком» — переходите к рубрике **16**.
  - Б) «Звездой» — переходите к рубрике **3**.
  - В) «Собакой» — переходите к рубрике **6**.
  - Г) «Дойной коровой» — переходите к рубрике **15**.
- 

**8.** Вы допустили ошибку. Вернитесь к рубрике **1** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**9.** К сожалению, этот ответ неправильный. Обратитесь к рубрике **16** снова.

---

**10.** Ошибка! Изучите рубрику **13** еще раз.

---

**11.** Несмотря на то что у компании есть постоянные клиенты, издержки перехода покупателей в другой магазин существенно уменьшатся. В данном случае можно говорить о том, что угроза появления новичка для магазина «Огород» крайне высокая. Вам необходимо вернуться к рубрике **1** и изучить модель «**5** сил Портера» снова.

---

**12.** Абсолютно верно!

В этом параграфе мы изучили основные инструменты стратегического анализа: модель «**5** сил Портера» для анализа источников влияния на деятельность компании в отрасли; матрицу Ансоффа для стратегии выбора работы с товаром на определенном рынке; матрицу BCG для анализа продуктового портфеля компании; цепочку создания ценности для определения факторов, влияющих на формирование ценности продукта для пользователя.

В последнем параграфе, посвященном стратегическому менеджменту, мы изучим основные методы, используемые для анализа внешней и внутренней среды организации.

---

**13.** Вы совершенно правы! Продолжаем изучение основных инструментов стратегического анализа.

Матрица Ансоффа

	<i>Существующий рынок</i>	<i>Новый рынок</i>
<i>Существующий товар</i>	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
<i>Новый товар</i>	Товарная экспансия	Диверсификация

*Матрица Ансоффа.* Далее рассмотрим еще один важный инструмент стратегического менеджмента — матрицу Ансоффа (Ансофф, 2009). Эта матрица позволяет классифицировать продукты и рынки в зависимости от прогнозов продаж и возможностей проникновения. Основой матрицы Ансоффа является предположение, что стратегия может быть выбрана путем принятия решения о том, на каких рынках следует продавать существующие и новые продукты — на существующих или на новых. Графически матрица Ансоффа изображается в виде таблицы (табл. 3).

Рассмотрим каждую из ячеек этой матрицы более подробно.

*Совершенствование деятельности* (существующий товар — существующий рынок): в рамках данной стратегии следует совершенствовать продукцию, увеличивать эффективность производственных процессов. Следует также продолжать активную маркетинговую работу над имеющимся продуктом в существующих сегментах рынка.

*Товарная экспансия* (существующий рынок — новый товар): такая стратегия предполагает поиск новых товарных сегментов в имеющихся условиях.

*Развитие рынка* (существующий товар — новый рынок): стоит отметить, что данная стратегия является более рискованной, чем стратегия совершенствования деятельности и товарной экспансии. Охватывать новые рынки можно как путем географического расширения, так и выбором новых вариантов дистрибуции.

*Диверсификация* (новый рынок — новый товар): такую стратегию можно считать наиболее дорогостоящей, однако наиболее эффективной с точки зрения получения прибыли в долгосрочном периоде.

**Вопрос:** *Компания «Современные технологии» занимается производством программного обеспечения для инженеров, работающих в сфере судостроения. Компания приняла решение предложить свое программное обеспечение инженерам, работающим в сфере авиастроения. Компания «Современные технологии» использует стратегию:*

- А) Совершенствования деятельности — переходите к рубрике **17**.
- Б) Развития рынка — переходите к рубрике **7**.
- В) Диверсификации — переходите к рубрике **2**.
- Г) Товарной экспансии — переходите к рубрике **10**.

**14.** К сожалению, Вы ошиблись. Вам следует быть внимательнее. Изучите рубрику **16** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

**15.** Этот ответ неправильный! Если бы приложение было «дойной коровой», оно было бы более популярным у компании «Приоритет», чем у компании «Новые решения». К тому же, «дойные коровы» характеризуются невысокими темпами развития рынка. Вам необходимо изучить рубрику **7** еще раз.

**16.** Вы абсолютно правы! Познакомимся с еще одним инструментом стратегического анализа.

#### *Цепочка создания ценности*

Каждую компанию можно представить как совокупность некоторых видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды деятельности последовательны, их можно объединить в цепочку, называемую «цепочкой создания ценности». Цепочка создания ценности помогает управленцам определить, каким образом создается ценность продукта для потребителя и какую стоимость ему следует установить. Схематично цепочка создания ценности изображена на рис. 16.



**Рис. 16.** Цепочка создания ценности

Как и в предыдущих случаях, рассмотрим более внимательно каждый из перечисленных аспектов деятельности компании.

### **Основные виды деятельности:**

1. *Внутренняя логистика.* К процессам внутренней логистики относится все, что связано с получением, хранением и распространением того, что идет на изготовление продукта.
2. *Производственный процесс.* В рамках производственного процесса материалы преобразуются в конечный продукт.
3. *Внешняя логистика.* Внешняя логистика подразумевает собой процесс сбора, хранения и доставки товара конечному пользователю.
4. *Маркетинг и продажи.* В данном случае рассматриваются действия компании, направленные на то, чтобы покупатель захотел приобрести тот или иной продукт.
5. *Обслуживание.* Под обслуживанием понимаются процессы, представляющие дополнительную ценность для потребителя: помощь в установке оборудования, ремонт, поставка запасных частей и т.д.

### **Вспомогательные виды деятельности:**

1. *Материально-техническое обеспечение.* Под этим видом деятельности подразумевается обеспечение материалами, которые необходимы на всех этапах создания ценности продукта: сюда могут относиться как сырье, так и материалы для сотрудников офиса.
2. *Технологическое развитие.* Любой вид деятельности, нацеленный на создание ценности, сопровождается определенной технологией. Технологии используются не только в процессе непосредственно производства, а включают также проводящиеся в компании исследования, процессы дизайна продуктов и т.д.
3. *Управление кадрами.* Персонал является наиважнейшим ресурсом организации. От эффективности работы кадров зависит, какую ценность компания сможет предоставить потребителю. Управление персоналом включает в себя процессы подбора, обучения, оценки персонала, повышения его квалификации и т.д.
4. *Инфраструктура компании.* Инфраструктура компании является наиболее общим среди вспомогательных процессов деятельности компании и включает в себя общий менеджмент, бухгалтерский учет, юридическое сопровождение бизнеса. Инфраструктура компании поддерживает не какой-либо определенный вид деятельности, а цепь создания ценности в целом.

Вопрос: **Для банка, занимающегося продажей корпоративных займов, решающим фактором получения конкурентного преимущества, вероятнее всего, будет:**

- А) Внутренняя логистика — переходите к рубрике **5**.
  - Б) Маркетинг и продажи — переходите к рубрике **12**.
  - В) Внешняя логистика — переходите к рубрике **14**.
  - Г) Техническое обслуживание — переходите к рубрике **9**.
- 

**17.** К сожалению, этот ответ неверный. Изучите рубрику 13 снова.

---

**18.** Это не совсем верно. Разумеется, для оценки влияния покупателей необходим детальный анализ. Однако учитывая то, что шампуни — товар массового производства, покупатели имеют очень низкие издержки перехода от одного поставщика к другому. Следовательно, влияние покупателей довольно высоко.

Вопрос: **Магазин «Огород» занимается продажей товаров для сада, имеет много постоянных клиентов. В ближайшее время рядом с магазином построят крупный торговый центр, где будет располагаться один из гипермаркетов сети товаров для дачи. Угроза появления новичка для магазина «Огород»:**

- А) Низкая — переходите к рубрике **11**.
- Б) Высокая — переходите к рубрике **4**.

### **3.4. Методы стратегического анализа 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. Значительную роль в стратегическом планировании играет управленческое обследование. 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 забыли.

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 приобретает 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 западного региона, 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 следующие элементы:

- 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, а 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;
- *PEST-анализ*, где приоритетны экономические и политические факторы. Он 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, удается 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 следующий 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 (см. табл. 4).

## SWOT-анализ

<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, потому что...</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>

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.

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.

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 придавала 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 существуют четыре взаимосвязанных компонента: задачи, организационная структура, культура и люди, работающие в ней. Можете переходить к Блоку **4**.

---

**13.** Обычно проблем с определением того, к какой группе отнести фактор влияния, не возникает при поверхностном подходе к STEEP-анализу. Если копнуть 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 STEEP-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 оба метода относятся к группе методов анализа внешней, а не внутренней 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–Ташмена*. Она определяет критичные взаимосвязанные и взаимозависимые области организации относительно предполагаемых изменений.

1. 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.
2. 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.
3. Организационная культура включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на то, «как здесь делаются дела».
4. Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отно-

шения 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:

5. Разделяемое видение, создание образа усовершенствованного будущего организации; оно является целью организации, на достижение которой направляется ее энергия.
6. 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**.

---

**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 табл. 5 приведена матрица SWOT-анализа состояния предприятия по производству комплектов для летательных аппаратов.

Таблица 5

**Пример SWOT-анализа**

	<p><u>Возможности:</u></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><u>Угрозы:</u></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><u>Сильные стороны:</u></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><u>Поле СИВ:</u></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><u>Поле СИУ:</u></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><u>Слабые стороны:</u></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><u>Поле СЛВ:</u></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><u>Поле СЛУ:</u></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>

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, рекомендуемую определять подцели верхнего уровня на основе анализа социальных, технологических, экономических и политических факторов. SWOT-анализ определяет критерии качественной оценки факторов с точки зрения сильных, 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 данную 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 Блоку 4, посвященному принятию управленческих решений.

---

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

## **БЛОК 4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

---

---

### **4.1. 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. До 80% своего рабочего времени руководитель ежедневно посвящает именно принятию решений.

Объектом решения всегда являются те или иные *проблемы*, то есть 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 данного параграфа, посвященного различным классификациям управленческих решений, и сейчас можете перейти к материалам параграфа 4.2, изучающего основные этапы процесса принятия решений.

---

**3.** Идем дальше! Нам осталось изучить еще шесть классификаций УР.

- 1.** *По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:*
- единоличные — принимаются руководителем самостоятельно, без учета мнения персонала;

- консультативные решения — принимаются руководителем после совета с подчиненными или экспертами;
- совместные (коллегиальные) — разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;
- парламентские — базируются на согласии большинства.

**2. По широте охвата:**

- общие решения — касаются одинаковых для всех проблем (например, о корпоративном стиле одежды, о времени начала и окончания рабочего дня, о продолжительности обеденного перерыва);
- специальные — относятся к узким вопросам (например, о направлении конкретного лица в служебную командировку).

**3. С точки зрения предопределенности:**

- запрограммированные — имеют определенный алгоритм реализации;
- незапрограммированные решения — принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

**4. По сфере реализации** (производство, сбыт, маркетинговые исследования, разработки, HR и т.д.).

**5. По содержанию** (технические, экономические, связанные с кадровой политикой и т.п.)

**6. По методологии принятия:**

- интуитивное решение — имеет в своей основе предположение, что выбор такого варианта правилен;
- адаптивное решение — предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом привели к успеху;
- рациональное решение — основывается на строгом научном анализе.

**7. По степени и уровню информационной обеспеченности:**

- детерминированные — принимаются в условиях ясности и определенности, при наличии исчерпывающей информации о проблемной ситуации;
- вероятностные — принимаются в условиях риска, то есть при наличии фрагментарной, но отсутствии полной информации о проблеме;

- неопределенные — принимаемые в условиях неопределенности, то есть при отсутствии всей 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 организационной иерархии);
- тактические — определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

2. *По масштабам:*
- глобальные — затрагивают всю организацию;
  - локальные — касаются одной стороны ее деятельности.
3. *В соответствии с временным горизонтом:*
- перспективные решения — их последствия ощущаются спустя длительное время (например, об инвестировании средств в строительство нового филиала или о диверсификации производства, расширении продуктовой линейки и т.д.);
  - текущие — ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, об увольнении конкретного рабочего за конкретное правонарушение).
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 выполнения;
  - рекомендательные решения — готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями), и их исполнение желательно, но не обязательно, так как 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.

## 4.2. 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 быть.

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 не разрешимой 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.

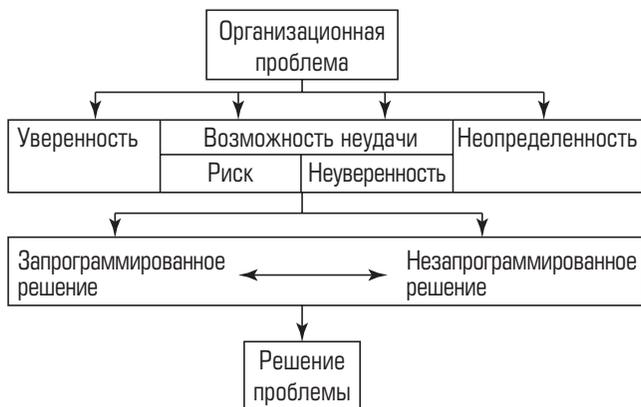
Подумайте еще раз и ответьте на вопрос: **Наибольшей неопределенностью обладает сфера ...**

- 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. 17).



**Рис. 17.** Оценка рисков и возможности решения проблемы в условиях неопределенности

*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 Вас, Вы успешно освоили параграф 4.2, из которого 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 параграфу 4.3, посвященному 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** предыдущего параграфа 4.1 и ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к рубрике **1** настоящего параграфа 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 для его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать как предыдущий опыт решения аналогичных проблем, так и научные рекомендации. Иногда выгоднее бывает выбрать стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, нормативными актами, или воспользоваться аксиоматическими рекомендациями, почерпнутыми из специальной литературы. 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. Таким образом, 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 не возможно 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 или иного лица, принимающего решение в данном конкретном случае;
- *легитимность*. Требуется 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 помешают его реализации вследствие вызываемых ими противоречий;
- *гибкость*. Цель и (или) алгоритм достижения цели должны быть гибкими и переменными относительно изменения 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:

- организация исполнения решения;
- контроль хода реализации решения;
- 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 в 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.

### **4.3. Некоторые инструменты и методы принятия эффективных решений**

---

**1.** Наиболее известными и эффективными методами принятия решений являются «мозговой штурм», метод «Дельфи» (уже описанный нами как один из инструментов прогнозирования в блоке 2, 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 штурма» (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 штурма — 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 штурма:

- 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;
- рассматриваться должна любая, даже самая абсурдная и малоценная идея, высказанная участниками;
- недопустима критика к высказываниям участников (Osborn, 1953).

Английский военный инженер А. Осборн в 1930-е годы 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 (на первый взгляд) бредовой идеей 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. Поставленный Осборном прибор однажды действительно «отдул» сильной струей воды торпеду, чем спас судно и жизнь команде. Осборн задумался: «Бредовая идея спасла жизни, что-то здесь есть! Может быть, в любой идее есть рациональное зерно?» Так и зародился метод «мозгового штурма».

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 к высказываниям 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 основными недостатками метода «Дельфи» являются 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**.
- 

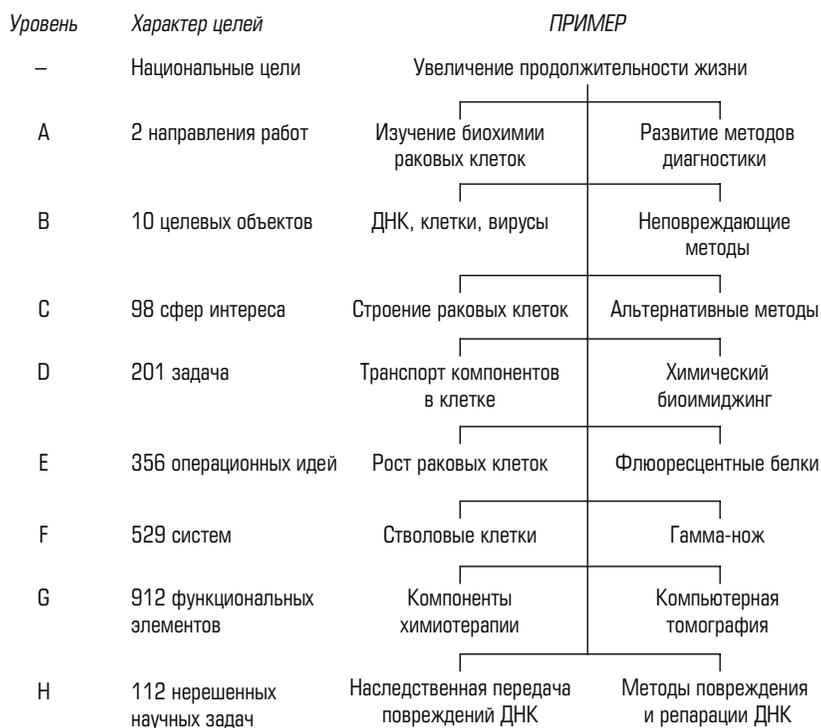
**5.** Нет, открытая дискуссия в методе «Дельфи» исключается. Еще раз проштудируйте рубрику **4**, ответьте правильно на заданный вопрос, затем — дайте ответ на вопрос к рубрике **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**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 принципу от макро к микро, то есть от решения более общих проблем к более частным. Таким образом, в процессе разработки графического изображения «дерева целей» формируется практически весь перечень проблем макро- и микрохарактера, без решения которых цель не может быть достигнута. Пример «дерева целей» представлен на рис. 18.



**Рис. 18.** 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 год. 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 разветвляется 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 данного параграфа, из которого Вы узнали о некоторых методах принятия решений: метод мозгового штурма, метод «Дельфи», метод дерева целей. Теперь приступайте к параграфу 4.4, посвященному 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 освежить в памяти 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 освежить в памяти материалы рубрики **1**.

#### **4.4. 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, попадаясь в ловушку. В настоящем параграфе мы подробно рассмотрим девять 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 миллионов жителей. В реальности численность населения Турции — 79 миллионов человек. Исследователи задавали эти вопросы разным группам людей в течение многих лет. В одних случаях использовали цифру 35 миллионов, в других — 100 миллионов. 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...**

- A) Неопределенность, риск — переходите к рубрике **3**.
- B) 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, охарактеризованных с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора по Дафту (см. рубрику **3** параграфа 4.2).

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 начал работать с такими займами позже. Их коллеги, позднее включившиеся в процесс обслуживания 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 укрепились в своем убеждении. 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: найдите альтернативные варианты или успокойте 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 Вас! Вы с успехом завершили изучение настоящего параграфа, посвященного 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, Вы 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 бóльшую уверенность в своих решениях.

Можно переходить к материалам параграфа 4.5, из которого 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 в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **13**.

---

**9.** Нет, этот способ больше подходит для борьбы с ловушкой «самоуверенности» (см. рубрику **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 ее решения. Формулировка может либо вызвать желание 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 выберите «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*, Вы 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 избежа-

нии 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 3000 руб. или выиграть 5000 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 не судить предвзято — 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 освежить в памяти рубрику **1**.

---

**13.** Неправильно! Это характеризует ловушку № 4 — «желаемое и действительное» (см. рубрику 5).

Подумайте еще раз и ответьте на вопрос: **Эффект Пигмалиона — это...**

- A) 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**.
  - B) 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 кого-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 стала 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, НАСА 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 про-

<sup>1</sup> Средний показатель курсов акций компании на момент закрытия биржи.

мышленных 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 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 100%-ную уверенность в своем ответе, подумайте, почему он может оказаться неверным.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Самореализующееся пророчество — это...**

- А) 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

<sup>1</sup> «Дженерал Моторс», «Форд», «Крайслер».

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 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, делайте 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, мы 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) Быть объективным, не экстраполировать 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**.

#### **4.5. 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 году 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 ме-

сто 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**.

---

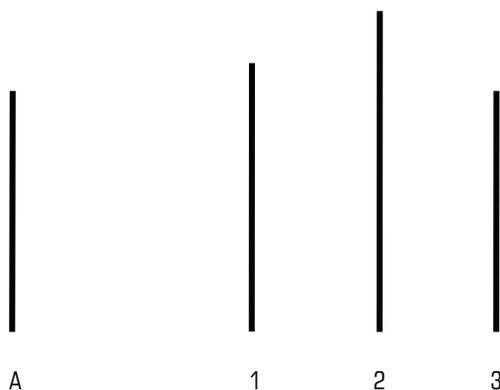
**2.** Опять неверный ответ! Вернитесь к рубрике **1** и изучите ее заново.

---

**3.** Да, Вы правы! Социальная леньность 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. 19):



**Рис. 19.** 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. Если 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 — в 33% случаев. 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 лениности и социальной фасилитации.

Подумайте еще раз и ответьте на вопрос: **Когда затерянность в толпе уменьшает боязнь оценки, результатом будет...**

- А) Социальная лениность — 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 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 Вас! Вы успешно закончили изучение большого информационного блока, посвященного изучению процесса принятия решений, и теперь можете обратиться к материалам Блока **5**, где речь пойдет об управлении организационными изменениями.

---

**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 лениости*.

**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 лень возникает потому, что люди в группе

не слишком отчетливо ощущают связь между своими усилиями и результатом. Обратная ситуация происходит, если они работают одни. В результате ответственность за конечный результат размывается. А человек, работающий самостоятельно, напротив, напрямую несет ответственность за результаты своей работы.

Исследование феномена социальной лениности 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 закидывать 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 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, работающие в группе, менее упорны, чем те, кто работает индивидуально — переходите к рубрике **3**;
- Б) Когда 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.

## **БЛОК 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

### **5.1. 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. Бюрократизированные организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на внутреннюю регламентацию и поддержание имиджа, не смогут конкурировать и оставаться на плаву в быстро меняющихся современных условиях. Успешная организация активно реагирует на меняющиеся запросы рынка и постоянно находится в динамике, развивается, растет, выводит на рынок новые продукты, дробится, порождает дочерние компании и диверсифицируется. Таким образом, 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 переменны в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Устанавливаются и повсеместно принимаются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания такие изменения и откладывая рассмотрение собственных перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Необходимость

организационных изменений становится неизбежной в такой ситуации. Поэтому 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. Второй важной задачей для менеджера становится создание внутренних условий для развития ключевых компетенций персонала и аккумуляции необходимых 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 этого небольшого параграфа, поясняющего для Вас понятие и сущность организационных изменений. Можно перейти к параграфу 5.2, из которого Вы узнаете о модели жизненного цикла организации 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 более исчерпывающий вариант ответа.

---

**6. К** сожалению, Вы невнимательно прочли рубрику **4**. Вернитесь к ее изучению и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

## **5.2. 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 и системные кризисы. Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для всех организаций, как и для производимых ими продуктов/услуг, существуют свои жизненные циклы. Жизненные циклы для различных типов организаций и типов продуктов могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов. Классическая схема развития компании была описана в 1972 году **Ларри Грейнером**, профессором школы бизнеса университета Южной Калифорнии, в статье «Evolution and Revolution as Organizations Grow», опубликованной в Harvard Business Review. В этом же издании работа была перепечатана в 1998 году как не утратившая актуальности.

Грейнер описывает *этапы жизненного пути организации, разделяя* их на эволюционные и революционные:

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 (Greiner, 1972).

Согласно Грейнеру 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 стиля руководства. Путь организации от одной стадии к другой лежит через преодоление соответствующего кризиса данного этапа.

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**.

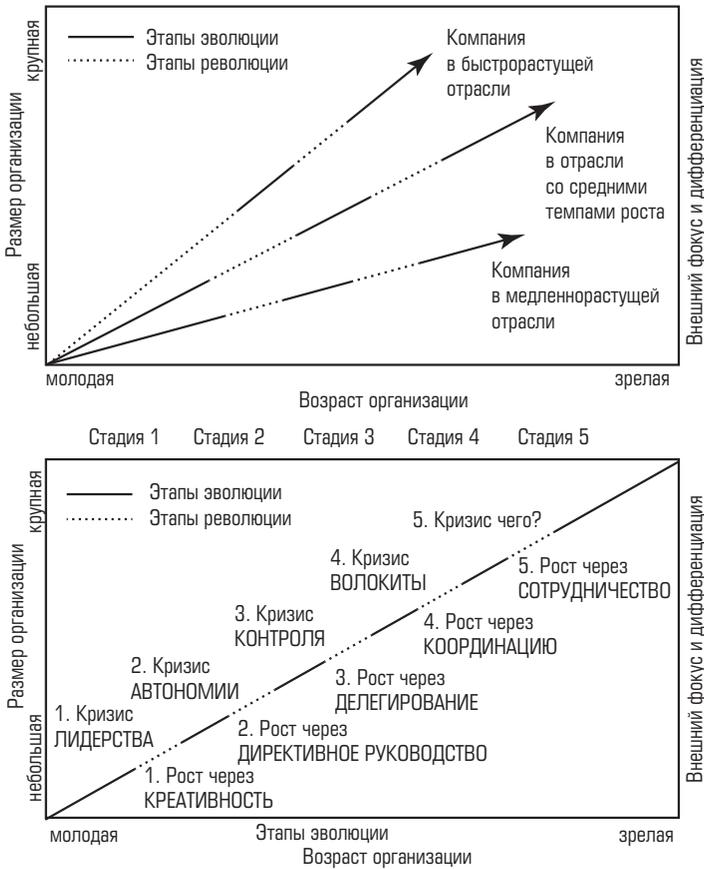
---

**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. 20), называя их *стадиями роста*. Каждая стадия одновременно является **следствием предыдущей** стадии и **причиной следующей**. Миновать стадию, не преодолев соответствующий ей кризис, нельзя. 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 разрешена до того, как рост может быть продолжен.



**Рис. 20.** Модель жизненного цикла Л. Грейнера

*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;
- преобладают неформальные коммуникации;
- титанический труд персонала вознаграждается скромными окладами и обещанием выгод от участия в собственности и другими фьючерсами;
- контроль над деятельностью осуществляется на основе обратной связи с рынком;
- руководство действует в зависимости от реакции клиентов.

*Кризис лидерства* завершает стадию креативности. Укрупнение производства и сбыта требует совершенствования производственных операций и методов управления. Снижается эффективность управления через неформальные коммуникации. Основатели чувствуют перегруженность управленческими обязанностями. Новые сотрудники не мотивируются приверженностью идее уникального продукта. Необходимо применять новые процедуры для осуществления контроля. Требуются профессиональные менеджеры.

*Стадия 2. Рост через директивное руководство:*

- вводится функциональная организационная структура, появляются первые отделы, производство отделяется от маркетинга, выполняемые работы становятся более специализированными;
- создаются системы учета запасов и закупок;
- вводятся поощрительное вознаграждение, бюджеты и стандарты качества работы;
- коммуникации становятся более формализованными;
- появляются профессиональные менеджеры;
- 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 функциональные специалисты без права принятия самостоятельных решений.

*Кризис автономии* завершает стадию директивного руководства. Менеджеры среднего и низового звеньев чувствуют себя скованными иерархической структурой, что снижает их инициативу и навыки принятия самостоятельных решений. Преобладают централизованные методы руководства. Появляются признаки хаоса на низших уровнях иерархии. Творческие и инициативные люди покидают организацию. Высшие менеджеры не желают уступать власть функциональным руководителям. Компания принимает решение последовательно расширять делегирование полномочий.

*Стадия 3. Рост через делегирование:*

- большей ответственностью наделяются менеджеры, управляющие дивизионами (бизнес-единицами) в составе компании;
- изменяется система мотивации, вводятся центры прибыли и бонусы;
- высшие руководители управляют на основе изучения периодических отчетов руководителей дивизионов;
- происходит захват или приобретение новых предприятий, которые могут быть встроены в общую децентрализованную структуру;

- коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места;
- осваиваются новые рынки и разрабатываются новые продукты.

*Кризис контроля* завершает стадию делегирования. Высшие руководители теряют контроль над высоко дифференцированной деятельностью на местах. Автономные менеджеры подразделений предпочитают управлять своими дивизионами без согласования планов, финансовых ресурсов, технологий и т.п. с другими частями организации. Высшее руководство делает попытки восстановить централизованное управление, но терпит неудачу в условиях 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, каждая из которых рассматривается как центр прибыли, где доходность является важным критерием при размещении денежных средств;
- вводятся и интенсивно совершенствуются формальные системы планирования для достижения большей координации;
- 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;
- в целях роста мотивации и повышения лояльности для сотрудников вводятся опционы по акциям и программы участия в прибылях;
- усиливается координирующая роль руководства компании.

*Кризис волокиты* завершает стадию координации. Возникает недостаток доверия между верхними и нижними уровнями управления, между линейным и функциональным персоналом. Издержки внедрения и содержания формализованных систем и программ начинают превышать их полезность. Процедуры становятся важнее решения проблем. Тормозятся инновации. Необходимо находить новые формы интегрированной деятельности организации.

*Стадия 5. Рост через сотрудничество:*

- внедряется более гибкий поведенческий подход к управлению;
- формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной;

- сокращается штат штаб-квартиры;
- представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы;
- формируется матричная организационная структура;
- используются программы тренингов, способствующих улучшению командной работы и разрешению конфликтов;
- вводятся системы корпоративного обучения;
- стимулирование персонала увязывается с командной работой
- 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 принятия инновационных решений.

Необходимо отметить, что лишь небольшой процент компаний способен пройти через все 5 ступеней. Кроме того, границы каждой стадии могут быть достаточно размытыми, так как, во-первых, отдельные подразделения могут вступать в новую стадию в разное время и, во-вторых, на каждой стадии в организации могут сохраняться черты, характерные для предыдущих стадий.

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 Вас! Вы успешно закончили изучение данного параграфа, в котором 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 параграфа 5.3, посвященного изучению модели жизненного цикла Ицхака Адизеса.

---

**8.** Верно! Идем дальше.

В модели учитываются *пять ключевых параметров*:

- 1) *возраст организации* — ход времени способствует институционализации стиля менеджмента;
- 2) *размер организации* — организации имеют тенденцию заметно изменяться, по мере увеличения числа заняты 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* — наличествует устойчивая корреляция 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 параграфа 5.3, посвященного изучению модели жизненного цикла 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.

### 5.3. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса

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). В модели выделяются девять закономерно последовательных этапов развития (рис. 21).

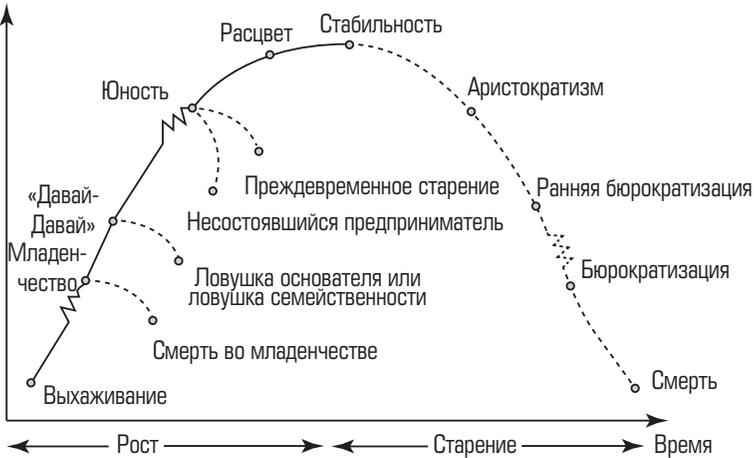


Рис. 21. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

Описание особенностей жизненных циклов представлено в табл. 6.

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**.

---

2. Все правильно! Поздравляем Вас с успешным прохождением данного параграфа, из которого Вы узнали об особенностях и опасностях для организации на разных стадиях ее жизненного цикла согласно модели Адизеса. Можно перейти к изучению материалов параграфа 5.4, посвященного управлению организационными изменениями.

---

## Характеристика этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу

Этап	Краткая характеристика	Особенности	Опасности
Выживание (зарождение)	<p>Основатель закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пылается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку и появляется надежда на то, что бизнес-идея не будет отвергнута рынком. У основателя появляется готовность взять на себя риск открытия нового дела. Тогда он и группа инициаторов начинают бизнес. Происходит определение ниши, поиск партнеров</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 исключительного на возврат инвестиций и прибыль, в противном случае организацию ждет гибель</li> </ul>
Младенчество	<p>Надежды начинают оправдываться. Происходит расширение деятельности. Все решения принимаются впервые, и любой неверный шаг может дорого обойтись молодой организации. Имеет место повышенная самоотдача. Происходит обучение на собственных ошибках. Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Что же касается работы с персоналом, то организация очень персонализирована, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация ориентирована на прибыль и возврат заемных инвестиций;</li> <li>• отсутствие четкой системы правил;</li> <li>• крайняя уязвимость (отдельная проблема может перерасти в кризис);</li> <li>• управление осуществляется не систематически, а от кризиса к кризису;</li> <li>• делегирования не происходит, основатель контролирует лично все аспекты деятельности организации;</li> <li>• дружеская, почти семейная атмосфера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск ослабляет преданность делу;</li> <li>• преждевременное делегирование может подорвать авторитет основателя;</li> <li>• критически отрицательный баланс;</li> <li>• преждевременные приваила и процедуры могут снизить мотивацию исполнителей;</li> <li>• возможна потеря контроля ситуации основателем;</li> <li>• ошибки со стороны руководителя недопустимы</li> </ul>

<i>Этап</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности</i>	<i>Опасности</i>
Д а в а й - давай	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. Компания проходит точку безубыточности. На данном этапе развития компании еще не существуют 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 предвидеть потребности рынка и находить имеющиеся лакуны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ориентация на рост продаж;</li> <li>• возможности дальнейшего развития и укрупнения бизнеса являются высшим приоритетом;</li> <li>• компания концентрируется вокруг людей (личностей), а не вокруг задач;</li> <li>• возникает необходимость формализации;</li> <li>• происходит децентрализация путем делегирования;</li> <li>• контроль основателя становится опосредованным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чрезмерная власть в руках основателя;</li> <li>• тенденция к семейственности</li> </ul>
Юность	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• настоятельная 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 устойчивая кадровая политика, но ей следуют не всегда;</li> <li>• зачастую возникает временная потеря перспектив дальнейшего развития</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>

<i>Этап</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности</i>	<i>Опасности</i>
Расцвет	<p>Организация занимает свою нишу на рынке. Две основные задачи на этом этапе: стандартизация бизнес-процессов и повышение качества продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие сформированной организационной структуры;</li> <li>• инновационный и творческий подход к делу;</li> <li>• ориентация на результаты;</li> <li>• сформированная система планирования и успешная реализация планов;</li> <li>• стабильность и предсказуемость организации;</li> <li>• организация может позволить себе как рост объемов, так и прибыльность;</li> <li>• организация захватывает новые рынки и порождает новые компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преждевременное старение;</li> <li>• дробление организации и потеря контроля за счет децентрализации</li> </ul>
Стабилизация	<p>Является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Получено устойчивое и прочное положение на рынке. Осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма меньше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Уже не поощряется инициатива и инновации. Конфликты в основном на межличностной основе (долгие, но малозаметные). Всем хочется устойчивости и спокойствия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• укреплены сильные позиции компании на рынке;</li> <li>• слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;</li> <li>• развитая корпоративная культура;</li> <li>• повышенная привязанность к прошлому компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уже не поощряются организационные изменения;</li> <li>• теряется инновационное мышление, гибкое реагирование на требования рынка;</li> <li>• происходит потеря духа творчества</li> </ul>

<i>Этап</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности</i>	<i>Опасности</i>
Р а н н и й аристократизм	Продолжается планомерное старение. Много внимания уходит на имидж. Хочется престижа, комфорта. Совещания носят скорее ритуальный характер, на них больше принимается административных решений, нежели формируются планы, связанных с развитием бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• средства расходуется на громоздкие системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство;</li> <li>• развивается корпоративный стиль общения;</li> <li>• формируется строгий дресс-код;</li> <li>• на рынке происходит приобретение других компаний;</li> <li>• осуществляется 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>• мотивация снижена;</li> <li>• нет интереса к поиску новых идей и реализации инновационных проектов</li> </ul>
Ранняя бюрократизация	Предприниматели уступают место администраторам. Организация набирает инертность, теряет тонус. Поощряется следование отработанным правилам. Инициатива скорее наказуема. Пропадает чувствительность к рынку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцент в управлении делается не на причине, а на источнике проблемы;</li> <li>• постоянно ищутся «виноватые»</li> </ul>	<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>• в организации устойчиво царит низкий моральный дух;</li> <li>• общение с внешними клиентами происходит без энтузиазма</li> </ul>

<i>Этап</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности</i>	<i>Опасности</i>
Бюрократизация	Главная ценность — безопасность, неизменность, соблюдение традиций. Несогласованность действий и целей фирмы и сотрудников. Высокая конфликтность на межличностной основе и взаимная отчужденность. Бюрократизм в полной мере. Организация полностью разобщена с внешним окружением и обращена только на себя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в организации действует множество формальных систем, однако они функционально не сориентированы;</li> <li>• у руководства теряется чувство контроля над ситуацией;</li> <li>• у организации теряются контакты с окружающей средой, она концентрируется на себе самой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полная изоляция;</li> <li>• отвержение рынком организации, конец неизбежен</li> </ul>
Смерть	Уход с рынка или смена руководства		

**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. Рассмотрим наиболее часто упоминаемые.

**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, продукт выпущен на рынок, а новых идей, готовых к запуску, пока нет.

**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. Сниженная мотивация сотрудников и возрастающее сопротивление переменам.

**Кризис коммуникаций** (на этапе «ранней бюрократизации») — чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

В процессе роста любая компания сталкивается с организационными трудностями и проблемами, и здесь 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 как внутри организации, так и в ее внешнем окружении, тем самым выявляя закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, высвечивая дополнительные факторы влияния. Так, например, формирование организационной структуры должно происходить тем быстрее, чем динамичнее темпы развития отрасли и чем быстрее растет организация. Следовательно, модель Адизеса помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественных 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 жизненного цикла которого мы изучали в предыдущем параграфе. В связи с этим рекомендуется освежить в памяти материалы параграфа 5.2, после чего — пройти рубрику **1** настоящего параграфа повторно.

#### **5.4. Управление организационными изменениями**

---

**1.** Организационные изменения обычно проводятся в виде определенной последовательности действий. Курт Левин предложит схему, состоящую из этапов, представленных в табл. 7.

Таблица 7

**Этапы организационных изменений**

<i>Название этапа</i>	<i>Характеристика этапа</i>
Размораживание	Информирование персонала о планируемом изменении; вовлечение во внедрение программы изменений всех лиц, кого затронет изменение; оказание поддержки всем, кого коснется предстоящее изменение; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении
Изменение	Осуществление требуемого изменения; оказание поддержки персоналу, вынужденному работать в изменившихся условиях, и дополнительное обучение работников; мониторинг осуществления изменения
Замораживание	Укрепление лояльности персонала внедренному изменению для стабилизации достигнутого состояния

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. Освежите в памяти 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. 8).

Таблица 8

**Стратегии организационных изменений**

<i>Стратегии</i>	<i>Подход</i>	<i>Способы реализации</i>
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера	Навязывание новых соглашений по оплате, изменение организации работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность взаимных уступок	Заключение различного рода соглашений (по производительности, с поставщиками по вопросам качества и т.д.)
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения персонала к предстоящему изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая организационная культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы и построении программы организационных изменений; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none"><li>• по новым системам оплаты;</li><li>• по использованию станков;</li><li>• по новым информационным системам</li></ul>
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, основанное на полученных результатах, более активное вовлечение заинтересованных сторон, чем при аналитической стратегии	Программа конкретных действий, включающая, например, такие мероприятия, как: внедрение мер по снижению количества прогулов и новые подходы к вопросам качества

1. При применении *директивной стратегии* менеджер осуществляет стратегические изменения единолично, не привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которое должно быть проведено в сжатые сроки. 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. Наиболее часто директивные стратегии используются при необходимости быстрых перемен и в кризисных ситуациях. Наиболее типичными внешними причинами для применения таких стратегий являются конкурентные факторы (например, вывод 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 отсутствие лояльности персонала и его высокую степень сопротивления изменениям.

2. Применяя *стратегию, основанную на переговорах*, менеджер по-прежнему является инициатором и координатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими участниками и готов пойти на необходимые уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит больше времени, чем на предыдущий вид, но результатом зачастую становится разумный компромисс. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

3. 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. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие самостоятельно стремились к достижению этой цели, выступая с инициативой, 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.

4. *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, разработка нового продукта, внедрение технологии, создание производства с ее использованием). Обычно этот подход реализуется под

строгим контролем менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, но при этом мнения сотрудников особо не учитываются.

5. *Стратегии, ориентированные на действия*, отличаются от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, вовлеченные в процесс внедрения изменений сотрудники образуют группу, на которую менеджер не оказывает сильного влияния. Как правило, в состав ее участников включаются и люди, на которых скажется внедрение изменений. Такая группа апробирует целый ряд практических 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.

Джоном Коттером и Дэном Коэном (Kotter, Cohen, 2002) был разработан и предложен следующий *восьмизначный алгоритм* проведения изменений.

1. *Внушение необходимости перемен, включающее:*
  - анализ рынка и конкурентов;
  - выявление и обсуждение проблемных зон, возможных неудач и имеющихся перспектив.
2. *Формирование группы реформаторов, включающее:*
  - создание команды с достаточными полномочиями;
  - обеспечение слаженной работы команды.
3. *Видение перспектив и определение стратегии, включающее:*
  - создание теоретической концепции будущего состояния объекта управления;
  - формулирование стратегии реализации перемен;
  - разработка поэтапного алгоритма реализации.

4. *Пропаганда новой концепции будущего, включающая:*
  - доведение до сведения персонала ключевых положений новой концепции и обнаружение стратегии перемен;
  - выработку эталонной ролевой модели ожидаемого поведения сотрудника.
5. *Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях, включающее:*
  - устранение возможных и фактических препятствий;
  - замену систем (структур), дискредитирующих идею перемен;
  - содействие сотрудникам, готовым к переменам.
6. *Получение скорых результатов, включающее:*
  - планирование видимых всем выгод;
  - умение добиваться этих положительных для всех результатов;
  - моральное и материальное поощрение сотрудников, обеспечивших позитивные перемены.
7. *Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен, включающее:*
  - поэтапную замену, по мере роста доверия к новой системе, всех устаревших структур, процедур и политики;
  - отбор и прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту;
  - закрепление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.
8. *Укоренение изменений в корпоративной культуре, включающее:*
  - совершенствование работы на основе клиентоориентированности, повышения производительности, коррекции стиля руководства;
  - разъяснение для персонала связи нового стиля работы и проведенных изменений;
  - разработку способов совершенствования методов руководства.

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 данного параграфа, посвященного поэтапным моделям организационных изменений, разработанным различными авторами (Левин, Коттер и Коэн, Грейнер). Можно перейти к параграфу 5.5, из которого 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:

1. Давление и побуждение (осознание руководством необходимости организационных изменений и готовность к ним).

2. Посредничество и переориентация внимания (сотрудничество топ-менеджмента компании и приглашенных консультантов).

3. Диагностика и осознание проблем (активное участие рядовых сотрудников в поиске и отборе управленческих решений, делегирование полномочий).

4. Нахождение адекватного решения и его одобрение сотрудниками.

5. Эксперимент (пилотажная проверка) и корректировка решения.

6. Мотивация персонала для осознания и принятия для последующей практической реализации нововведения (Greiner, 1972).

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.

### **5.5. 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 году 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 (см. табл. 9). Эта систематизация позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

## Причины сопротивления изменениям

<i>Причина</i>	<i>Результат</i>	<i>Реакция</i>
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

*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 единичных случаях не вызывает опасений, однако его распространение 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 положительные последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Люди опасаются, что в результате проводимых изменений их положение изменится к худшему. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

*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 верят, что персонал видит преимущества

реализации изменений так же, как и они, и что каждый сотрудник обладает релевантной информацией, чтобы убедиться в преимуществах новой стратегии, в то время как рядовому сотруднику зачастую его собственное стабильное положение и заработная плата намного важнее мифического «разделяемого видения» будущего компании..

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. Здесь необходимо своевременно внедрять системы дополнительного обучения персонала.

Вопрос: ***В случае, если подчиненный боится, что в результате организационных изменений он не сможет проявить должные навыки и компетенции, то причиной этого является...***

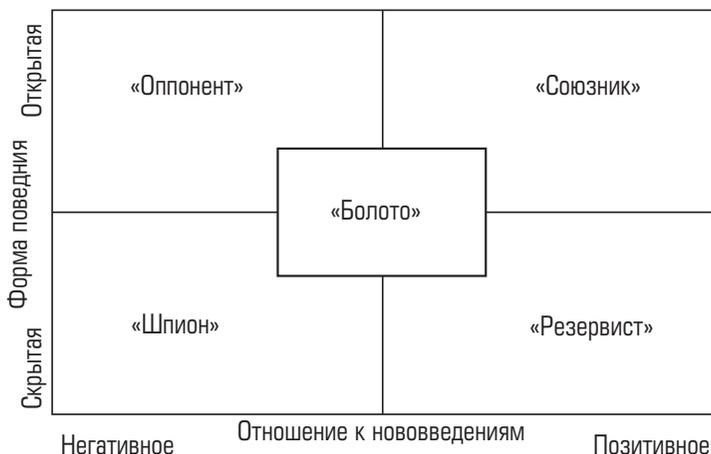
- А) Неправильное понимание целей и стратегии изменений — переходите к рубрике **4**.
  - Б) Его низкая терпимость к изменениям — переходите к рубрике **8**.
- 

## **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. 22), разработки методики управления изменениями для каждого из выделенных типов. Желательно это делать до начала проведения запланированных изменений. Разобраться и правильно оценить ситуацию в организации поможет данная матрица.



**Рис. 22.** Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

«Союзники» желают скорейшего осуществления нововведений. Они доверяют опыту руководителя и ожидают перемен к лучшему 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, или же считают, что их собственное положение в организации может измениться не в лучшую сторону. Таких сотрудников можно вовлечь в процесс путем дополнительного информирования, обсуждения деталей, оказания помощи и поддержки.

«Оппоненты» в категоричной форме отвергают все нововведения. Здесь мы имеем дело либо с консерваторами, не терпящими никаких перемен в установленном порядке, либо с грамотными аналитиками, усматривающими явные изъяны в предлагаемых организационных изменениях. К мнению последних бывает целесообразно прислушаться. Поэтому наилучшим способом взаимодействия будет предоставление «оппонентам» 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, а также оно может в реальности помочь рационализировать программу грядущих изменений.

«Шпионы» отрицательно относятся к нововведениям, не демонстрируя этого публично. Таких сотрудников следует своевременно выявлять и проводить индивидуальную работу, призывая их открыто высказываться, переводя их, таким образом, в категорию «оппонентов».

«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 осторожные и дальновидные люди, 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: **Инновация — 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, диагностировать тенденции групповой динамики, выявить образовавшиеся группировки, оценить их количественный состав и распределение сил. 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* (см. табл. 10).

Таблица 10

**Формы проявления сопротивления работников изменениям**

<i>Формы сопротивления</i>	<i>Факторы, вызывающие сопротивление</i>
Логические, рациональные возражения	Большое количество времени, необходимого для адаптации; необходимость дополнительного обучения и, как следствие, рост затрат; возможность создания нежелательных условий работы; экономические издержки изменений; вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности; неумение адаптироваться к переменам; нежелание обучаться и переквалифицироваться в случае необходимости; апатия и безразличие к переменам; потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Создание политических коалиций; поддержание групповых ценностей; локальные ограниченные интересы; желание сохранить дружеские отношения в коллективе

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 в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **2**. Только после этого можно двигаться дальше.

---

**10.** Вы 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.

1. 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, сформировать общее разделяемое видение будущего компании. Джон Коттер и Дэн Коэн утверждают, что без надлежащего видения усилия, направленные на преобразование, могут запросто рассыпаться на ряд сбивающих с толку, несовместимых друг с другом, пожирающих время проектов, развивающихся в неверном направлении или вообще не развивающихся (Kotter, Cohen, 2002). 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 и рядового персонала. Этот метод требует времени и усилий, если его реализация связана с участием большого количества людей.

2. Если менеджеры хотят использовать метод *участия и вовлеченности*, то они вовлекают потенциальных противников стратегии уже на этапе планирования. Важность планирования организационных изменений трудно переоценить. Ян Р. Катценбах, сотрудник McKinsey & Company и один из авторов книги «Real Change Leaders», пишет, что одна из главных проблем программ изменений состоит в неопределенности или неточном формулировании целей. Слишком часто успешность мобилизационных усилий определяют по таким показателям, как количество мобилизованных команд, число возникших идей и т.д. (Katzenbach, 1998). Благодаря совместно выработанной стратегии компании зачастую могут вовсе избежать сопротивления персонала. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

3. 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.

4. *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. Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные коммуникации — одна из главных причин провала попыток изменения. Так, в 1993 году Wyatt Company попросила управляющих высшего ранга из 530 компаний, незадолго до того осуществивших реорганизацию, выявить только один фактор, который они изменили бы в предпринятых ими усилиях по реорганизации. Подавляющее большинство высших менеджеров сказали, что они хотели бы изменить способ общения своим работникам о перестройке (Бойетт, Бойетт, 2002).

5. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи *мануляций*: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке.

6. 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. «Если вы хотите, чтобы люди изменились, не давайте им выбора. Для того чтобы люди бросились в холодное, темное, пугающее море изменений, вам надо разогреть ситуацию — поджечь некогда удобную платформу. Недостаточно просто подтолкнуть к прыжку нескольких работающих в организации людей. Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации» (Kotter, Cohen, 2002).

Два последних метода (манипуляции и принуждения) 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 настоящего параграфа, из которого 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 Блока 6, посвященного власти и лидерству в организациях.

---

**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 в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **6**. Только после этого можно двигаться дальше.

## БЛОК 6. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

---

### 6.1. Формы власти

---

**1.** *Власть* — это возможность влиять на поведение других. Влияние — это воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать (Веснин, 2004). Зависимость — основной постулат власти. Проявление власти возможно тогда, когда люди осознают эту зависимость. Степень зависимости и власти определяется ограниченностью, важностью и незаменимостью ресурсов. Наиболее дефицитные ресурсы создают наиболее сильную зависимость. Чем более дефицитны имеющиеся ресурсы, тем большую власть над другими дает обладание ими. В управлении власть — это тот потенциал давления, который имеется у руководителя. Если подчиненные ведут себя не так, как нужно, менеджеры применяют свои властные полномочия. В свою очередь, подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях (учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью). Это, например, своевременное и качественное исполнение заданий, представление информации для принятия решений, выполнение задач сверх положенных обязанностей и т.п. Власти руководителя должно быть достаточно для реализации организацией своих целей. Эффективные менеджеры будут стремиться сводить к минимуму проявления власти в приказной форме и стараться влиять на подчиненных, учитывая их компетентность и квалификацию.

Вопрос: **Власть — это...**

- А) Возможность влиять на поведение других. Влияние — это воздействие, 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 Вас! Вы закончили изучение данного параграфа, из которого узнали о соотношении понятий формальной и реальной власти и изучили классические и современные типологии форм власти. Можно перейти к следующему параграфу 6.2, посвященному 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.* В этом случае подчиненный верит, что влияющий имеет возможность наказать его таким образом, чтобы помешать удовлетворению какой-либо насущной потребности или способствовать возникновению каких-либо других неблагоприятных последствий. Но основанная на принуждении и влиянии власть через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая обычно требует больших затрат.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Для исполнителя важно верить, что влияющий имеет возможность удовлетворить его насущную потребность. При этом вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Для эффективного применения такой формы власти руководитель должен правильно определить уникальные потребности каждого подчиненного и предложить соответствующее вознаграждение.

3. *Экспертная власть.* Эта форма власти основана на вере исполнителя в то, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний эксперта-руководителя. Собственные достижения руководителя — основа этого типа власти. Чем существеннее такие достижения, тем влиятельнее руководитель.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Основа такой власти — харизма

руководителя. *Харизма* — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. На уровне подсознания исполнитель надеется быть похожим на лидера или, по крайней мере, заслужить его уважение.

Вот некоторые черты харизматических личностей:

- *энергия*. Эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;
- *привлекательная внешность*. Харизматический лидер, как правило, внешне привлекателен и прекрасно держится;
- *независимый характер*. В реализации своих лидерских амбиций эти люди редко полагаются на других;
- *ораторские способности*. Им присуще умение хорошо говорить и способность к эффективному межличностному общению;
- *принятие восхищения своей личностью*. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение;
- *манера уверенно держаться*. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

5. *Законная власть*. Исполнитель знает, что субъект власти имеет право отдавать приказания, и что его долг — подчиняться им. Законная власть действенна потому, что подчиненный стоит на более низкой ступеньке организационной иерархии. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность.

Вопрос: **Основное ограничение действия системы власти, опирающейся на принуждение — это...**

- А) Такая власть действенна только тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии — переходите к рубрике **2**.
- Б) Такая власть действенна 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 освежить

в памяти методы материального и нематериального стимулирования персонала (см. параграф 2.6), также Вам необходимо заново прочесть рубрику **1** настоящего параграфа и выбрать правильное определение власти.

---

**6.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Вернитесь к ней, внимательно ее 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. Формальные и реальные границы власти совпадают далеко не всегда. Необходимые предпосылки для того, чтобы стать лидером, формально создает должность руководителя, но автоматически таковым его не делает. Лидер не утверждается приказом и не назначается вышестоящей инстанцией. Он выдвигается и психологически признается коллективом как тот, кто способен обеспечить решение насущных проблем и удовлетворение потребностей.

Вопрос: **Найдите правильные утверждения.**

- A) 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 параграфе 2.6. Вернитесь к рубрике **16**, прочтите ее еще раз повнимательнее и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**13.** Правильно! Переходим к следующей типологии власти. По классификации источников и форм власти, предложенной Хейнцем Хеккаузенем, выделяют шесть основных форм власти (Хеккаузен, 1986). Рассмотрим их.

*Власть вознаграждения.* Влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность исполнителя, вознаградить его.

*Власть принуждения (власть страха).* Влияющий имеет возможность наказывать исполнителя каким-либо образом, формирующим для последнего крайне негативные последствия.

*Нормативная власть.* Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил и настаивать на их выполнении. Это обусловлено должностным положением носителя власти и подчинением исполнителя.

*Власть эталона.* Эта форма власти основана на желании исполнителя быть похожим на влияющего, который для него является эталоном по различным параметрам и характеристикам.

*Власть знатока.* Исполнитель уверен, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного вопроса.

*Информационная власть.* Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения. Таким образом, Хеккаузен, а позднее и Рэйвен, добавили шестую основу — власть информационную.

Вопрос: **Основные формы власти по Хеккаузену — 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 Хеккаузена, написанным в середине прошлого века. А в рубрике **16** шла речь о современных формах власти. Прочтите ее еще раз повнимательнее 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, чтобы найти правильный ответ на поставленный вопрос. Только после этого можно будет перейти к параграфу 6.2 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 — Хеккаузен добавил власть информационную. Можно двигаться дальше.

В настоящее время интеллектуальный и квалификационный потенциал сотрудников-исполнителей нередко не уступает способностям руководителей, поэтому последним все сложнее становится добиваться успеха посредством использования вышеуказанных форм власти. Все чаще руководителю приходится привлекать подчиненных к сотрудничеству для решения актуальных задач. Две *формы влияния* — убеждение и участие — дают возможность активизировать этот процесс. *Убеждение* — это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, особенностью которого является наличие в нем предложения, что нужно делать, а не указания, как надо делать. Руководитель предлагает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника, который должен сам домыслить технологию исполнения. Поэтому сильная сторона убеждения — высокая самостоятельность исполнителя, которому не нужен жесткий контроль, так как он сам по-

нимает, что и зачем делает. При этом достаточно велики временные затраты на убеждение подчиненных в правильности предлагаемой идеи, что является слабой стороной метода. Влияние через участие подчиненных в процессе управления глубже, чем влияние через убеждение, так как требует непосредственного их вовлечения в процесс принятия решений. В этом случае подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость осуществления изменений.

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**.

## **6.2. 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). Другими словами, *лидерство* — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Обладающий лидерскими качествами руководитель способен не только поставить цели, но и организовать деятельность по их достижению.

Вопросы лидерства и руководства — важнейшие в процессе координации и интеграции групповой деятельности. Лидерство и руководство — два различных понятия. Руководство сосредотачивает внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Более того, стать лидером можно только тогда, когда появляются последователи, то есть те, кто признает власть и авторитет лидера.

Выделяют формальное и неформальное лидерство (рис. 23). Формальный лидер действует в отведенной ему конкретной функциональной области и имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий. Неформальный лидер выдвигается благодаря своим деловым и личным качествам и за счет своих способностей оказывать влияние на других. Лучшим вариантом является сочетание этих видов лидерства в одном лице.



**Рис. 23.** Формальное и неформальное лидерство

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 Хеккаузену, которые Вы изучали в рубрике **13** параграфа 6.1. Вернитесь к рубрике **15** настоящего параграфа, 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** настоящего параграфа еще раз. Только после этого можно будет перейти к параграфу 6.3.

**4.** Все плохо. Вы путаете самые базовые понятия. Вами был выбран стиль «обедненное управление» по Блейку и Моутон. Необходимо изучить параграф заново, в идеале — с первой рубрики, а как минимум — с рубрики **8**.

**5.** Правильно! Неформальная власть — это власть авторитета личности. Повышенное внимание к лидерству и руководству как управленческим категориям стало проявляться в 30-х годах XX века. В рамках зарождения нового гуманитарного подхода к управлению — доктрины человеческих отношений — к решению проблем управления промышленными предприятиями стали привлекаться ученые-психологи. С появлением ученых-бихевиористов в области управленческого консультирования стали проводиться

систематические крупномасштабные исследования для выявления параметров эффективного лидерства. Появились разнообразные подходы к изучению явления лидерства в организациях, затем объединенные 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).

В этих теориях предлагается перечень наиболее общих черт (качеств), свойственных эффективному лидеру и отличающих его от тех, кого он ведет за собой. Согласно теории Р. Стогдилла, которую приведем в пример, выделяются следующие качества лидера:

- физические качества — активность, энергичность, здоровье;
- личностные качества — уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- интеллектуальные качества — ум, интуиция, творческое начало;
- коммуникативные качества — контактность, легкость в общении, тактичность и т.д.

Основана на личностных качествах и типология людей по отношению к власти Б. Рассела. Согласно этой типологии всех людей можно условно разделить на *4 группы*:

- люди, определяющими чертами характера которых являются уверенность в собственных силах, настойчивость в достижении цели, открытое проявление стремления к власти;
- люди, отличающиеся склонностью к подчинению другим, робостью, неуверенностью в себе, своих силах и возможностях;
- люди, ведущие себя ситуативно: в одних случаях стремящиеся к власти, в других — склонные к подчинению;
- люди, не желающие командовать, но отказывающиеся от подчинения другим, ищущие самовыражение в науке, искусстве, творчестве.

Этот подход в изучении лидерства (основанный на исследовании выдающихся исторических личностей) базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Исследователи пытались сформировать один-единственный список лидерских качеств. Это дало бы возможность выявлять лидеров еще в раннем детстве. Однако перечень потенциально важных качеств лидера оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» лидерский образ. Поэтому направление исследований сместилось в область поведения лидеров, о чем будет рассказано 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** настоящего параграфа. Вам необходимо освежить в памяти рубрику **5**, чтобы впредь не путать эти понятия. Затем вернитесь к рубрике **15** и прочтите ее заново.

---

**7.** Нет, Вы не правы! В выбранном Вами ответе перечислены формы власти по Френчу и Рэйвену, которые Вы изучали в рубрике **4** параграфа 6.1. Вернитесь к рубрике **8** настоящего параграфа, 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).

В начале 40-х годов исследователи стали обращать внимание на характер поведения руководителей с той целью, чтобы впоследствии разработать методики, позволяющие готовить руководителей по специальным программам, развивающим определенные поведенческие умения и навыки лидера. Так же как и теории лидерских качеств, поведенческие теории пытались найти единственно верный стиль поведения. Представители этого направления считали, что лидерами становятся, а не рождаются.

Наиболее известными *концепциями* лидерского поведения являются:

- концепция Курта Левина — три стиля руководства, которую мы более подробно рассмотрим в параграфе 6.3;
- теория «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора;
- «Система управления 1, 2, 3 и 4» Ренсиса Лайкерта;
- управленческая решетка Ричарда Блейка и Джей Моутон и т.д.

Эти теории определяют поведение лидера на основе двух характеристик:

- поведение лидера, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие;
- поведение лидера, ориентированное только на выполнение производственных задач.

Так, Блейк и Моутон отождествляли понятия стиля руководства и стиля лидерства. В своей «управленческой решетке» (рис. 24) они выделили пять базовых типов лидерства (Мескон, 2000):



**Рис. 24.** «Управленческая решетка» Блейка и Моутон

(1,1) *Обедненное управление.* Для достижения необходимых производственных результатов прикладываются минимальные усилия, достаточные для сохранения членства в организации.

(9,1) *Власть — подчинение.* Создаются такие рабочие условия, где человеческие аспекты учитываются в минимальной степени, от чего и зависит эффективность производства.

(1,9) *Управление в духе загородного клуба.* Повышенное внимание к созданию комфортной и дружелюбной рабочей атмосферы в организации, чему способствует повышенное внимание к удовлетворению потребностей сотрудников.

(5,5) *Организационное управление.* Важен баланс умеренной заинтересованности в производственных результатах и поддержания морального настроя людей на удовлетворительном уровне.

(9,9) *Групповое управление.* Характерные черты такого управления — общее стремление к организационным целям; взаимоотношения, основанные на доверии и уважении; производственные успехи, обусловленные преданностью людей своей работе.

В целом, опираясь на поведенческие концепции стиля руководителя, не удалось выявить универсальный стиль, который демонстрировал бы устойчивую связь между его использованием и ростом эффективности управления. Перейдем к следующей рубрике, описывающей теории лидерства, основанные 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 Хеккаузену, которые Вы изучали в рубрике **13** параграфа 6.1. Вернитесь к рубрике **8** настоящего параграфа, 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 настоящего параграфа, из которого Вы узнали о формальном и неформальном лидерстве; изучили теории личностных качеств лидеров (Стогдилл, Рассел); освоили поведенческие теории лидерства (Блейк и Моттон); 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 параграфу 6.3, посвященному 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** настоящего параграфа. Вам необходимо освежить в памяти рубрику **5**, а затем снова прочесть рубрику **16**.

Дополнительный вопрос: ***Какое утверждение правильно?***

- 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).

В результате несостоятельности предыдущих концепций лидерства фокус исследований сместился в сторону выявления ситуационных факторов, которые влияют на поведение руководителя. В первую очередь, следует упомянуть работы Фреда Фидлера, который предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от двух факторов: во-первых, важно учитывать особенности подчиненных при выборе стиля управления и, во-вторых, важны возможности, которыми располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. В результате, изучая эффективность поведения лидера в различных ситуациях, Фидлер сделал вывод о том, что в зависимости от того, что требуется в данной конкретной ситуации, эффективный лидер должен демонстрировать разные стили управления. Фидлер определил 3 *группы факторов*, от которых зависит эффективность работы руководителя:

- степень доверительности отношений руководителя с подчиненными;
- характер регламентации труда;
- возможность влияния руководителя на эффективность работы подразделения через подбор, продвижение и стимулирование персонала.

Опираясь на эти выводы, Фидлер предложил два основных способа повышения эффективности деятельности руководителя:

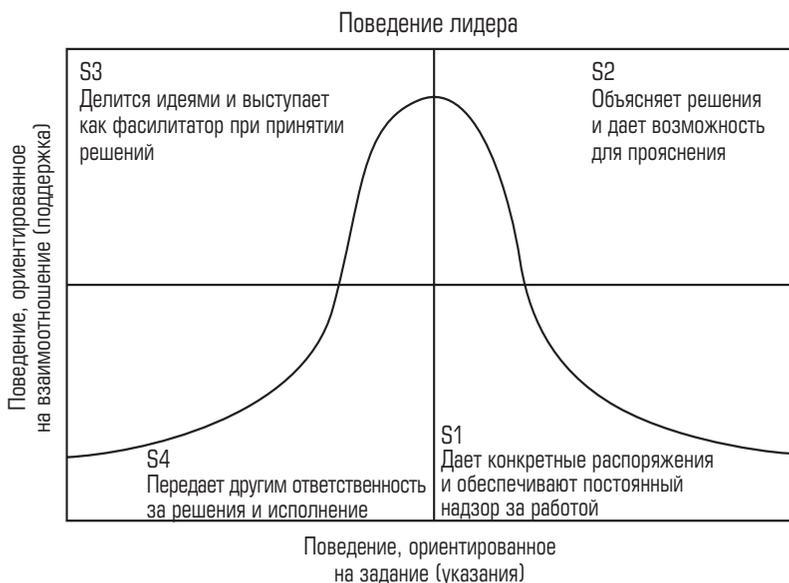
- приспособление лидера к ситуации (посредством его стимулирования и переобучения);
- изменение самой ситуации.

Среди других известных концепций ситуационного подхода выделяются теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель Митчелла и Хауса.

В модели Херси—Бланшара (рис. 25), как и в управленческой решетке Блейка и Моутон, основой измерения являются ориентации поведения лидера на взаимоотношения или на задачу, при этом готовность последователей выполнять задания в значительной степени определяет выбор стиля лидерства. «Готовность» авторы определяют следующим образом: 1) работник способен выполнить задание; 2) он хочет его выполнить; 3) он уверен в своих силах. В то же время наличие у работника необходимого опыта,

знаний, умений и навыков определяет способность работника выполнить задание. По Херси–Бланшару существуют четыре основных стиля поведения лидера, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению задания (Ньюстром, Дэвис, 2000):

- 1) (S1) *Telling* — инструктирование. Руководитель сам принимает решение, дает конкретные указания подчиненным и обеспечивает жесткий контроль за исполнением;
- 2) (S2) *Selling* — «продажа идей». Руководитель дает пояснения относительно принятого им решения;
- 3) (S3) *Participating* — участие. Лидеры выступают как фасилитаторы (от англ. *facilitator* — посредник) в принятии групповых решений и делятся идеями;
- 4) (S4) *Delegating* — Делегирование. Лидер передает исполнителям полномочия по принятию и реализации решений, а они в свою очередь принимают на себя всю полноту ответственности.



Стили принятия решений:

- 1 — решение принимает лидер;
- 2 — лидер принимает решение после обсуждения и/или объяснения;
- 3 — решение принимает лидер/последователи при поддержке лидера;
- 4 — решение принимают последователи

**Рис. 25.** Модель лидерства Херси–Бланшара

Например, использовать стиль S4, который в решетке Блейка—Моутон назван «обедненным управлением», возможно в условиях высокой готовности исполнителей. Однако в этой ситуации директивный менеджмент (стиль S1), *напротив*, может принести большой вред.

В целом, все концепции данной группы доказывают, что руководители должны выбирать стиль руководства в зависимости от ситуации. Однако исключение из области исследований личностных характеристик руководителя является недостатком данного подхода.

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!

Объединить рассмотренные выше теоретические разработки пытаются современные подходы к изучению лидерства.

**4.** *Теория харизматических качеств лидеров* (1990 — наст. время) выделяет ряд лидерских качеств, которые придают им ореол особого магнетизма, исключительности и значимости, который дает возможность увлекать за собой людей. Вот некоторые из них:

- умение видеть перспективу лучше других;
- абсолютная уверенность в своих убеждениях и собственных силах;
- способность через разъяснения и убеждения увлечь своей идеей остальных;
- преданность идее, готовность рисковать и брать на себя ответственность.

**5.** Теория «партисипативного» управления (1990 — наст. время) предполагает партнерские отношения руководителей и подчиненных, которые включают:

- открытость в отношениях;
- делегирование ряда полномочий подчиненным;
- участие подчиненных в разработке и принятии организационных решений;
- участие работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- регулярные совещания;
- создание рабочих групп, которые могут самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать решения проблем.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно демонстрирует, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и способен убедить последователей в верности своих взглядов, и, если необходимо, 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 параграф 6.3, посвященный стилям руководства.

### **6.3. Стили руководства**

---

**1.** Понятие стилей руководства (или стилей лидерства) было введено немецким психологом Куртом Левином (Lewin, 1935), который определил 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* — жесткий стиль управления армейского типа. Руководители, предпочитающие такой стиль, принимают решения единолично, не советуясь с подчиненными. Этому стилю присущи: объединение власти и ответственности в одних руках управляющего, соблюдение дистанции с подчиненными, официальность отношений, распорядения в форме приказа, мотивация с помощью наказаний.

*Преимущества авторитарного стиля управления:*

- возможность быстро воздействовать на объект управления, что важно в условиях меняющейся внешней среды;
- незначительные временные затраты на выработку и принятие решений, так как не происходит обсуждения на этапе их подготовки;
- точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого контроля со стороны руководства.

*Недостатки авторитарного стиля управления:*

- высокие затраты на контролирующий аппарат;
- вероятность принятия ошибочных решений из-за субъективной позиции руководителя, недостатка времени на обработку информации, неучтенного мнения подчиненных;
- высокая вероятность возникновения так называемого явления фрустрации, то есть сознательного ухода подчиненных от принятия решений, даже когда авторитарный руководитель позволяет им действовать самостоятельно.

*Область применения авторитарного стиля.* Такой стиль управления наиболее эффективен в критических ситуациях, когда нельзя медлить с выбором, так как это может нанести несравненно больший ущерб, чем вероятность принятия не самого верного решения.

Авторитаризм может быть достаточно эффективен в слабо организованных объектах управления до момента приобретения ими организационной стройности. Дальнейшее использование такого стиля управления может привести к напряженности во взаимоотношениях руководителя и подчиненных и к возникновению в том числе и вышеуказанного явления фрустрации.

Вопрос: ***Среди недостатков авторитарного стиля руководства можно назвать...***

- Высокие затраты на контролирующий аппарат — переходите к рубрике **5**.
- Большие затраты времени на выработку и принятие решений — переходите к рубрике **10**.
- 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.

Ситуационный фактор является приоритетным в современных взглядах на управление. А именно — в практической деятельности руководителю необходимо применять тот стиль управления, который будет наиболее эффективен в конкретной сложившейся ситуации. Этот стиль определяется многими составляющими: культурой и системой ценностей организации, характером ее деятельности, позициями менеджеров, особенностями исполнителей, разнообразными случайными факторами (Веснин, 2004). Избранный стиль руководства является своего рода определенной тактикой, от которой существенным образом зависит результат профессиональной деятельности менеджера. Очевидно, что руководитель любого уровня должен уметь использовать все стили управления, знать их сильные и слабые стороны, границы и условия их использования.

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* характеризуется доверием между руководителем и подчиненными, делегированием полномочий, благоприятным морально-психологическим климатом, широким использованием поощрений. Вовлекая подчиненных в процесс принятия решений, руководитель исходит из принципа разделения труда по функциональному и квалификационному признакам. При этом подчиненным предоставляется право действовать самостоятельно в рамках тактических решений. Это увеличивает преданность сотрудников организации, повышает их заинтересованность. Как правило, демократический стиль применяется при выполнении сложной творческой работы.

*Преимущества демократического стиля управления:*

- высокая эффективность деятельности подчиненных, обусловленная их высокой удовлетворенностью своим трудом;
- низкая вероятность принятия неверных решений, так как они принимаются коллегиально;
- меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

*Недостаток демократического стиля управления:* большие временные затраты на выработку и принятие решения.

*Область применения демократического стиля.* Такой стиль управления эффективен в квалификационно-интеллектуально развитых коллективах с высоким уровнем организации, а также в компаниях со стабильным процессом производства, который подвергается только локальным изменениям, без изменения основного содержания и слабом влиянии внешнего окружения.

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 рубрики 19 параграфа 2.6. Пройдите рубрику **1** настоящего параграфа 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 управления* характеризуется тем, что руководитель создает условия для работы исполнителей, ставит перед ними задачу, задает границы решения, а затем сам отходит на второй план, выполняя функции эксперта или консультанта. Он оценивает полученные группой результаты, а та, в свою очередь, имеет полную свободу принимать решения. Нередко такой стиль находит применение в сфере науки.

*Преимущества либерального стиля управления:*

- возможность наиболее полного раскрытия подчиненными своих способностей, что определяет, в свою очередь, их высокую удовлетворенность своим трудом;
- незначительные затраты на контроль деятельности подчиненных.

*Недостатки либерального стиля управления:*

- существенная вероятность снижения производственных показателей и дезинтеграции коллектива, при отсутствии факторов, которые способствуют применению этого стиля;
- высокая вероятность возникновения дезинтеграционных тенденций в объекте управления, в случае отсутствия или слабой проработанности общей объединяющей идеи.

*Область применения либерального стиля.* Этот стиль управления наиболее подходит для коллективов высокоразвитых в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношении, с характерной для них высокой степенью разделения труда и сложностью решаемых задач. Чаще всего это научно-исследовательские или опытно-конструкторские коллективы, где сотрудники специализируются на исполнении какой-либо части общего проекта или научной темы. При этом руководитель выполняет роль координатора, осуществляет функции контроля соблюдения сроков выполнения работ отдельными группами и недопущения отставания. Эффективен либеральный стиль управления может быть также в отдельных локальных ситуациях в любых коллективах. Как пример, мягкое наказание подчиненного, случайно допустившего незначительное 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 Вас! Вы завершили изучение настоящего параграфа, в котором 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 следующий Блок 7, посвященный изучению организационной культуры.

---

**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 параграфа 1.2. Пройдите рубрику **1** настоящего параграфа 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.

## **БЛОК 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

---

---

### **7.1. 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). Комплекс ценностно-нормативных характеристик, которые долгое время определяют деятельность и развитие организации, называется *организационной культурой*. Учитывая ее особенности, можно управлять организацией более эффективно. Люди постепенно осваивают определенные нормы и ценности, а нововведения тяжело приживаются, так как нередко им противоречат. Это происходит потому, что культура формируется годами и, как следствие, она консервативна и инерционна. Однако особенностью организационной культуры является то, что она способна привести в гармонию цели организации и индивидуальные цели сотрудников посредством формирования общего культурного пространства, которое включает нормы, ценности 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 в себя ряд *компонентов*:

1. *Мировоззрение*. Это определяющие характер отношений с другими сотрудниками и внешним миром и направляющие поведение членов организации представления об окружающем мире и обществе.

2. *Нормы*. Это комплекс формальных и неформальных требований, которые организация предъявляет к своим сотрудникам. Они бывают: частные и универсальные, ориентировочные и императивные, и направлены на развитие или сохранение функций и структуры организации.

3. *Организационные ценности*. Это предметы и явления организационной жизни, которые значимы и существенны для духовной жизни сотрудников. Эти ценности находят свое проявление, например, в системе мифов и историй, в которых фиксируется какая-либо выдающаяся характеристика какого-либо сотрудника организации, выгодно отличающая его от других.

4. *Психологический климат*. Это преобладающая и достаточно устойчивая духовная атмосфера, которая определяет отношения членов коллектива между собой и к работе.

5. *Стили поведения*, которые характерны для работников конкретной организации. Сюда же относятся символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации, а также особые ритуалы и церемонии, язык и стиль общения. Важной составляющей может стать наличие в коллективе сотрудника, обладающего в высшей степени ценными для данной культуры характеристиками, который служит ролевой моделью поведения для других членов коллектива.

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 (см. параграфы 2.4, 2.5). 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!

Крупные организации с разветвленной структурой имеют, как правило, одну *доминирующую культуру* и несколько *субкультур*. *Доминирующая культура* выражает и определяет ключевые ценности, разделяемые большинством членов организации. *Субкультуры* возникают на уровне отдельных подразделений организации.

Кроме того, существуют и *контркультуры*. Это такой тип субкультур, которые отвергают цели и ценности организации.

Существует несколько *видов* контркультур:

1. Оппозиция к некоторым образцам взаимоотношений, которые поддерживаются доминирующей культурой.
2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры.
3. Прямая оппозиция всем целям и ценностям доминирующей организационной культуры.

Организационные контркультуры появляются, как правило, в случаях, когда отдельные индивиды или группы в коллективе чувствуют, что они находятся в условиях, которые не могут обеспечить им достаточного удовлетворения их потребностей. Это своего рода выражение недовольства распределением руководством компании организационных ресурсов.

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 организационной культуры, 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 в 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. 26) (Schein, 2004).



**Рис. 26.** Модель организационной культуры Эдгара Шайна

1. Первый, самый очевидный, «поверхностный», внешний уровень культуры — это уровень *артефактов* — 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.

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 закреплёнными в документах и инструкциях, так и незакреплёнными, 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, времени и пространству, сущности человеческой природы и мотивам человеческих поступков, 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) основа-

телей, поскольку именно они своими реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила. Описанная выше культура предприятия может быть изображена в виде «айсберга» (рис. 27). 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. 27.** Трёхуровневая модель корпоративной культуры

Подумайте и ответьте на вопрос: **На каком из уровней организационной культуры, согласно модели Шайна, мы можем наблюдать такое проявление организационной культуры, 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, которые направляют поведение членов организации и определяют характер их отношений с другими сотрудниками и внешним миром — переходите к рубрике **10**.
-

**16.** Все верно! Поздравляем Вас с успешным прохождением данного параграфа, из которого 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 организационной культуры в организации. Можно идти дальше — к материалам параграфа 7.2, посвященного типологиям организационной культуры.

---

**17.** Нет, Вы выбрали перечисление артефактов, элементов поверхностного уровня, согласно уровневой модели Шайна. Пройдите рубрику 15 еще раз.

## **7.2. 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 так же ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, ей недостает 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 параграфу 7.3, посвященному формированию и изменению организационной культуры.

---

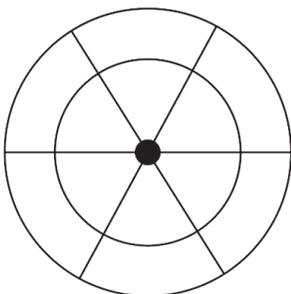
**4. Неверный ответ!** Изучите рубрику **14** еще раз, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **7**. Только после этого можно идти дальше.

---

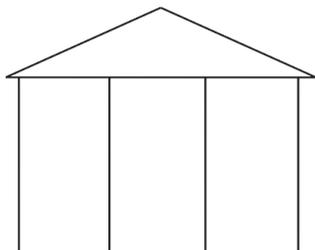
**5. Правильно!** Идем дальше.

Чарльз Хенди, американский социолог, классифицировал культуры организаций (рис. 28) почти по таким же признакам, как и Р. Харрисон.

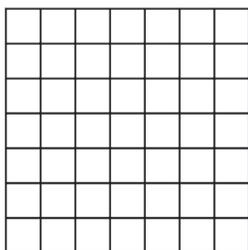
Культура Зевса



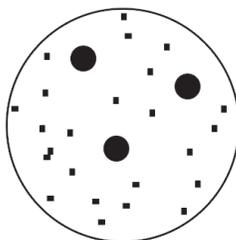
Культура Аполлона



Культура Афины



Культура Диониса



**Рис. 28.** Классификация типов организационной культуры по Ч. Хенди

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.

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 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 приспособливаться 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, а хороший сотрудник 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 состоит в том, 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, принадлежит американскому социологу Толкотту Парсонсу (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 дали название модели — AGIL:

- adaptation (адаптация);
- goal-seeking (достижение целей);
- integration (интеграция);
- legiacy (легитимность).

Суть модели сводится к тому, что каждая организация должна уметь добиваться выполнения своих целей, адаптироваться к регулярно изменяющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое и, что немаловажно, быть признанной другими организациями и людьми. Это необходимо для выживания и процветания организации.

1. *Адаптивность*. Это способность культуры быть катализатором организационных изменений. Способность организации работать в долгосрочном периоде зависит именно от этой функции. Адаптивной культурой поддерживаются такие ценности, как инновационность, креативность, предпринимательство, склонность к риску и т.д.

2. *Адекватность поставленным целям*. Это способность организационной культуры способствовать реализации стратегии компании, достижению ею поставленных целей.

3. *Интегративность*. Процесс интеграции происходит одновременно с процессами решения проблем, достижения поставленных целей и адаптации к условиям внешней среды. Это требует от коллектива совместного решения задач, для чего группа должна обладать внутренней способностью развивать и поддерживать систему определенных взаимоотношений.

4. *Легитимность*. Организационная культура должна поддерживаться большинством сотрудников, а деятельность организации должна быть признанной обществом и законной.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Первые буквы каких английских слов составили аббревиатуру 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 в них 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 параграфу 7.3, посвященному 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 Вас! Вы закончили изучение данного параграфа, посвященного описанию различных типологий организационной культуры (модель Харрисона, типология Хенди, модель Парсонса, рамочная конструкция Камерона—Куинна, диагностическая модель Хофстеде). Теперь можно открыть параграф 7.3, посвященный формированию и изменению организационной культуры.

---

**14.** Можно идти дальше.

Две группы критериев положены в основу типологии Кима Камерона и Роберта Куинна: 1) гибкость и изменение или стабильность и контроль как главные индикаторы эффективности компании; 2) фокус направленности деятельности компании — внутренний или внешний фокус (то есть интергация или дифференциация) (Камерон, Куинн, 2001).

В результате, при наложении этих двух групп критериев друг на друга образуются четыре квадранта, определяющие четыре типа организационных культур (рис. 29): *клановую*, *бюрократическую* (*иерархическую*), *адхократическую*, *рыночную*.



**Рис. 29.** Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Эти четыре критерия определяют стержневые ценности компании. Стержневые ценности, которые лежат на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга. Квадранты конкурируют друг с другом по диагонали и отрицают один другой: гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности.

1. *Иерархическая культура.* В основу подхода к определению характеристик этого вида культуры положены работы немецкого социолога Макса Вебера, в которых были предложены основные характеристики бюрократии:

- четкая иерархия власти;
- специализация и разделение труда;
- внеличный характер и высокая формализация отношений;
- дисциплина;
- кадровые решения, основанные на достоинствах претендентов;
- планирование карьеры;
- разделение рабочей и личной жизни сотрудников (Weber, 1969).

Эффективность организации обеспечивается соответствием этим характеристикам. Данный подход широко используется компаниями, главная цель которых — обеспечение надежного и рентабельного производства. Долгосрочные цели организации состоят в достижении стабильности и предсказуемости. Основные составляющие успеха в этом случае: стандартизованные правила и процедуры, четкое распределение полномочий по принятию решений, отработанные механизмы учета и контроля. Корпоративная культура в этом случае — формализованная. В своей работе сотрудники руководствуются четкими процедурами. Лидеры таких компаний — хорошие организаторы и координаторы. Диапазон организаций с иерархической культурой, достаточно широк: от ресторана быстрого питания McDonalds до таких конгломератов, как Ford Motor, а также различных правительственных органов.

2. *Рыночная культура.* По мере возрастания рыночной конкуренции в конце 60-х годов XX века данная форма организационной культуры стала наиболее популярной. Основные принципы базируются на работах Оливера Уильямсона и Билла Оучи (Ouchi, 1981), которые определили набор видов деятельности, служащий фундаментом организационной эффективности. Здесь главный фокус сосредоточен на операциях с внешним клиентом. Стержневые цели, доминирующие в компаниях рыночного типа, — продуктивность и конкурентоспособность. Поэтому долгосрочная стратегия концентрируется на конкурентных действиях и достижении долговременных целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынок и рыночной доли. Лидеры таких компаний — суровые хозяева и конкуренты.

3. *Клановая культура*. Характерна, как правило, для организаций семейного типа. Распространена в основном в восточных странах, например в Японии. Основные цели и ценности таких компаний, которые разделяются всеми их членами, — соучастие, сплоченность, ощущение организации как «мы». Вместо правил и процедур иерархии преобладают бригадная работа, программы вовлечения работников в принятие решений. Сотрудники доверяют друг другу и имеют много общего. Организация успешна благодаря преданности и традициям. Такие компании больше похожи на большие семьи, чем на экономические объекты. Лидеры воспринимаются как воспитатели или родители. Они акцентированы на долгосрочной выгоде от совершенствования своих сотрудников и придают решающее значение высокой степени сплоченности коллектива и комфортному моральному климату.

4. *Адхократическая культура*. Организации с данным типом культуры наиболее адекватно реагируют на активно меняющиеся условия внешней среды XXI века, так как сформировалась в процессе трансформации эры индустрии в эру информации. Основания этого типа культуры имеют существенные отличия от положений трех рассмотренных ранее форм. Они состоят в следующем: залог успеха — новаторские и опережающие время решения; инновации — основная форма функционирования организаций, а главная задача менеджмента заключается в поощрении творчества и предпринимательства. Главная цель адхократии — обеспечение адаптивности и гибкости в работе в ситуациях неопределенности, двусмысленности и/или излишней информации. Организации с данным типом культуры, как правило, характерны для таких сфер деятельности, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, консультационные услуги и др.

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 Блока **2** данной книги, а потом пройти рубрику **18** настоящего параграфа 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 организационной культуры 5 основных элементов:

1. Дистанция власти;
2. Индивидуализм — коллективизм;
3. Мужественность — женственность;
4. Стремление избежать неопределенности;
5. Ориентация на долгосрочную или краткосрочную перспективу (Hofstede, 1980).

*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 германских 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. Важ-

нейшее 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 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, таких как: 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 (Франция, Испания и Таиланд).

*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 ориентация 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 организационной культуры?**

- 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**.

### **7.3. Формирование и изменение организационной культуры**

---

**1.** *Процесс формирования* организационной культуры, как правило, включает следующие *этапы*:

1. Решение основателя о создании нового предприятия.
2. Привлечение основателем других ключевых лиц и создание группы единомышленников, разделяющих идеи основателя. То есть все члены группы считают, что данные идеи хороши, над ними есть смысл работать, ради них стоит рисковать и тратить на них деньги, время и энергию.
3. Эта группа начинает действовать, создавая организацию, для чего находит необходимые средства, регистрирует компанию, определяет ее местоположение, арендует помещения, получает патенты и лицензии и т.д.
4. Затем к организации присоединяются другие сотрудники и начинается ее история.

На организационную культуру существенное влияние оказывает внешняя среда. Но, как показывает практика, в начале своего существования небольшие еще компании гораздо быстрее усваивают стили, цели и ценности своих лидеров, таким образом закладывая начало формирования организационной культуры.

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!

*Управление изменением культуры* затрагивает отношения, которые формировались в течение длительного периода времени, и поэтому является сложным и болезненным процессом. Такие изменения приводят к необходимости формирования новых критериев для найма работников, продвижения их по служебной лестнице, реформирования системы поощрений и даже пересмотра основных ценностей. Кроме того, изменение организационной культуры должно повлечь за собой изменение поведения каждого члена организации и, отчасти, его психологии. При этом нередко возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям.

В целом, несмотря на то, что управление изменением культуры трудно унифицировать, представляется возможным выделить некоторые основные принципы этого процесса. Во-первых, в случаях, когда необходимы изменения корпоративной культуры, руководители должны информировать сотрудников о причинах этих изменений, их важности, тех мероприятиях, которые предполагается провести в рамках внедрения изменений.

Во-вторых, комплекс мер по внедрению изменений организационной культуры должен включать:

- смену акцентов в кадровых вопросах, в том числе изменение мотивационной составляющей и акцентов в программах обучения;
- изменение стилей управления конфликтами в организации;
- изменение объектов внимания со стороны менеджеров и перепроектирование ролей;
- смену организационной обрядности и символики и др.

Из наиболее распространенных механизмов реализации изменений можно назвать следующие.

*Механизм символического управления:* используется для поддержки наиболее важных для организации составляющих, что демонстрируется наглядными действиями руководителя или путем кардинального изменения внутрифирменной политики.

*Механизм участия:* привлечение рядовых сотрудников к решению важных организационных вопросов с учетом их возможностей.

*Механизм взаимопонимания:* постоянное информирование людей, объяснение, что от них требуется и зачем нужны перемены. Взаимопонимание усиливает взаимную ответственность, а для этого люди должны понимать сущность происходящих и воздействующих на них событий и явлений.

*Система поощрений:* необходимо предельное внимание к этому вопросу, так как при несправедливости и/или несоответствии между объявленными и фактическими поощрениями, негативные последствия неизбежны.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная культура может быть сознательно изменена руководством. Однако это процесс достаточно сложный и трудозатратный, он требует от руководителя незаурядных лидерских качеств, терпения, настойчивости и стратегического мышления. (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 организационной культуры молодой организации.

---

**7.** Плохо! Вы путаете методы поддержания организационной культуры, применяемые руководством компании, с базовыми управленческими функциями! Необходимо повторить пройденные материалы параграфа 7.2. Потом пройти рубрику **8** настоящего параграфа 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 в целом сформируется, ее необходимо поддерживать.

К *методам поддержки* можно отнести следующие:

1. *Ролевое моделирование*, которое находит свое выражение в поведении менеджеров, их общении с подчиненными и отношении к ним. То есть руководитель лично демонстрирует своим сотрудникам необходимые нормы поведения и акцентирует внимание на нем, способствуя формированию определенных аспектов организационной культуры.

2. *Внешние символы*, которые включают статусные символы и систему поощрений. Организационная культура проявляется через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и указывают на ценности, имеющие важное значение для организации, таким образом представляя для работников приоритеты. Так же работает система статусных позиций в организации: распределение привилегий (автомобиль, хороший кабинет и т.п.) указывает на поведение и роли, наиболее ценные для организацией.

3. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию и цели организации, ее принципы и правила, которые определяют отношение к сотрудникам и обществу.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями и выдающимися сотрудниками. К обрядам относят регулярно повторяющиеся мероприятия, которые проводятся в установленное время и по определенному поводу для оказания влияния на поведение работников и понимание ими своего организационного окружения. Ритуалы — это система обрядов, которыми могут стать даже определенные управленческие решения, которые будут интерпретироваться сотрудниками как часть организационной культуры. Соблюдение таких обрядов влияет на лояльность и преданность работников организации, имеет важное культурное значение. Многие верования и ценности, которые лежат в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, но и через различные ритуалы, традиции, обряды и церемонии и становятся частью организационного фольклора.

5. *Кадровая политика организации*. Кадровая политика включает вопросы принятия на работу, продвижения по службе, увольнения работников, их адаптации, мотивации, обучения и т.д. и является одним из основных способов поддержания организационной культуры. Принципы регулирования кадрового процесса и критерии принятия кадровых решений могут способствовать или, наоборот, препятствовать укреплению существующей культуры организации. Огромное значение имеют и критерии для должностного роста и поощрений. Регулярная демонстрация того, что руководство

справедливо связывает поощрения и должностной рост сотрудников с их эффективной работой и усердием, имеет огромное значение для формирования культуры организации.

6. *То, что является предметом постоянного внимания менеджмента.* Для формирования организационной культуры очень важно то, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует. Это очень сильный метод поддержания культуры, так как своими повторяющимися действиями руководитель демонстрирует сотрудникам, что является действительно важным и ожидается от них. Степень участия руководителей в тех или иных мероприятиях позволяет подчиненным распределять их по степени важности, и этот инструмент можно использовать как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

7. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В подобных ситуациях как руководители, так и подчиненные в наибольшей степени раскрывают свое понимание организационной культуры. Глубина кризиса может привести как к необходимости усиления существующей культуры, так и к введению новых норм и ценностей, изменяющих ее в определенной степени. К примеру, в ситуации серьезного сокращения спроса на производимую продукцию у организации могут быть две альтернативы: частично сократить рабочее время или уволить часть работников. Если в организации человек заявлен как ценность «номер один», скорее всего, будет принят первый вариант (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 символического управления. Можно перейти к рубрике **10**.

---

**10.** Поздравляем Вас с успешным прохождением настоящего параграфа, в котором 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 Блоку 8, из которого Вы узнаете о конфликтах в организациях.

## **БЛОК 8.    КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

---

---

### **8.1. Понятие конфликта, его объект и предмет**

**1.** *Конфликт* — это сложный и многоплановый социальный феномен. Его можно определить как определенное качество взаимодействия людей, выражающееся 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 мотивам и по различным причинам: политическим, психологическим, экономическим и т.д. Если противоборство осуществляется на уровне отдельного индивида, то сторонами конфликта могут выступать различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру (Буртова, 2002). Во всяком конфликте люди борются за утверждение своих интересов и преследуют собственные цели. Такая борьба сопровождается обычно негативными эмоциями.

Можно дать следующее определение, объединяя обозначенные признаки конфликта: *Конфликт* — это особый вид взаимодействия между людьми, выражающийся в противоборстве сторон для достижения своих целей и интересов. В этом определении отражены характерные свойства любого конфликта. Но для более полного понимания конфликта как социального феномена это общее определение нуждается в конкретизации и в более детальном описании всех элементов конфликта, его структуры, причин возникновения, функций и динамики, чем мы и займемся в последующих рубриках и параграфах.

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*, которые возникают между людьми или внутри самой личности. Именно противоречия вызывают противоборство между сторонами конфликта. При этом противоречия, которые являются причиной конфликта, могут быть как объективными, так и субъективными, или 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, которое проявляется 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. Иногда 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 Вас, Вы успешно завершили изучение данного параграфа, из которого узнали понятие конфликта,

как взаимодействия; об объективных и субъективных противоречиях, вызывающих конфликт; уяснили и разграничили понятия объекта и предмета конфликта. Можно открыть параграф 8.2, посвященный 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 параграфе 8.2 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 материальный объект или же социальная реальность в виде, например, должности, статуса и т.д. — все, что представляет собой объект личных и/или групповых интересов. *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 и т.д. Будет справедливо 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 противоположные 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 лат. 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**.

## **8.2. Типологии конфликтов**

---

**1.** Необходимость классификации конфликтов обуславливается потребностью поиска наиболее эффективного способа регулирования их различных видов. Существуют различные критерии, определяющие основу классификации конфликтов. Наиболее распространенные *критерии*:

- 1) стороны конфликтов;
- 2) их направленность;
- 3) временные параметры конфликта;
- 4) характер интересов, ущемление которых вызвало конфликт;
- 5) результативность конфликтов.

В зависимости от участвующих *сторон* конфликты делятся на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- международные.

В аспекте *интересов*, ущемление которых стало причиной разногласий, они могут делиться на:

- материальные;
- статусные — ролевые,
- духовные.

По *направленности* конфликты подразделяются на:

- вертикальные — между подчиненными и начальством;
- горизонтальные — между равными участниками;
- смешанные — конфликты, где представлены и коллеги, и руководители разных уровней.

По *временным* параметрам конфликты бывают:

- кратковременные;
- быстротечные;
- длительные.

По *способу инициации*:

- объективные (естественные), то есть те, которые возникают по стечению обстоятельств;
- субъективные (искусственные), которые специально иницируются людьми.

По критерию *результативности* конфликты делятся на:

- конструктивные — дающие положительные эффекты для организации;
- деструктивные — в этом случае 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, 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 взаимодействие между животными, и, таким образом, они признавали существование зооконфликтов. Поздравляем Вас с завершением настоящего параграфа, в котором Вы познакомились

с основными типологиями конфликтов, базирующимися на различных критериях; еще раз повторили аксиому о том, что конфликт — это явление социальное; а так же ознакомились с альтернативными точками зрения отдельных ученых, включающих в свои классификации «конфликты» между животными и даже неодушевленные предметы. Можно идти дальше — к материалам параграфа 8.3, посвященного 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, но 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 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 оспо-

речь, так как конфликт как социальное явление появляется на основе деятельности людей и их интересов, поэтому теория Боулдинга признания у многих ученых-конфликтологов 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 «конфликте» 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 Вас не научат, но море удовольствия Вам гарантировано.

### 8.3. 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 является причиной конфликта только в том случае, когда оно выступает для его субъектов как *потребность* (см. рубрику 8 параграфа 2.6). 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 ни 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 получат 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 повлечет 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 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 достаточно внимательно изучили рубрику **1** и дали неверный ответ на вопрос. Вернитесь к ней, прочтите заново и найдите правильный вариант ответа.

---

5. Это не так. Объективными могут быть лишь факторы, не зависящие 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 настоящего параграфа, из которого 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 личного характера. Идем дальше — к материалам параграфа 8.4, описывающего динамику процесса конфликта.

---

**8.** Идем дальше!

Итак, итоговая причина любого социального конфликта — это *противоречие интересов* его субъектов: индивидами, социальными группами, общностями и обществами. 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 разделить 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 в 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 в 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 данному 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 он выберет тактику конкуренции.

2. *Черты характера и типы личностей.* Существенные различия в характерах индивидов и даже их несовпадение — одна из частых причина 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 повышенная подозрительность, стойкость отрицательных аффектов, стремление доминировать, болезненная обидчивость, неприятие мнения других и в итоге — 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 они 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 проявляются между некоторыми из них в большей или меньшей степени.

4. *Неадекватные оценки и восприятия.* 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 предпосылкой к нарушению принципа распределительной справедливости в компании и может вызвать недовольство в коллективе и конфликт. Причиной конфликтной ситуации может стать и неадекватная самооценка, которая является 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 недоразумения, трения 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 как возникать 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 Блоке 14 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 параграфу 8.4, изучающему 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**.

## 8.4. Динамика процесса конфликта

---

**1.** Конфликт — один из способов развития общества. Любой конфликт — это процесс, состоящий из определенных этапов. *Динамика конфликта* — это процесс его изменения. Для процесса управления конфликтом следует четко понимать разницу между конфликтом и конфликтной ситуацией. Любому конфликту предшествует конфликтная ситуация, для проявления которой необходим объект конфликта и его участники (оппоненты). Участники имеют противоположные точки зрения или взгляды относительно этого конфликта. При возникновении инцидента (события), который поможет одному из участников осознать возможность ущемления его интересов со стороны других участников, возможно перерастание конфликтной ситуации в конфликт.

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 выделяют следующие этапы, которые характеризуются различной степенью напряженности:

- 1) инцидент;
- 2) эскалация;
- 3) завершение конфликта.

Рассмотрим их поподробнее. В результате того или иного *инцидента* (от лат. *incidens* — случай, случающийся) происходит переход конфликта из латентного состояния в открытое. То есть *инцидент* — это случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта отличен от его повода. Повод — это конкретное событие, послужившее толчком к началу конфликтных действий. Оно может возникнуть случайно, или быть спровоцировано специально, но повод — еще не конфликт. В отличие от повода инцидент — это уже начало конфликта. Однако даже после возникновения инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем. С помощью переговоров можно прийти к *компромиссу* между участниками конфликта.

В случае если после инцидента найти компромисс и тем самым, предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, за первым инцидентом последуют другие. Начинается следующий этап конфликта — *эскалация* (нарастание) — самая напряженная, ключевая его стадия, в ходе которой между участниками происходит обострение всех противоречий и используются все способы для победы в противоборстве (Буртовая, 2002).

На стадии эскалации конфликта практически становятся невозможными какие-либо мирные способы разрешения конфликта, например переговоры. Эмоции выходят на первый план. В то же время происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, административных, финансовых, информационных и прочих других, с целью нанесения наибольшего вреда противнику любой ценой. В ходе этой стадии возможно и изменение ценностных ориентаций, так как нередко теряется первоначальная причина и основная цель конфликта, проявляются новые причины и новые цели. Конфликт становится спонтанным и неуправляем.

Последний этап открытого периода конфликта — *завершение конфликта*. Он означает любое его окончание. Это может быть: осознание обеими сторонами безрезультатности продолжения конфликта; появление условий для его прекращения или сил, способных это сделать; перемена ценностей участников. Реже завершение может быть связано с уничтожением одного или даже обоих субъектов конфликта.

Основные *причины завершения конфликта*:

- осознание участниками очевидной бесперспективности продолжения конфликта;
- полное исчерпание ресурсов одной или обеими сторонами конфликта или их ослабление, что не позволяет продолжать противоборство;
- появление в конфликте третьей стороны, которая способна прекратить противоборство;
- появившееся превосходство одной из сторон, которая дает возможность подавить оппонента или навязать ему свою волю.

*Способы завершения конфликта* также могут быть весьма разнообразны. Назовем наиболее распространенные:

- 1) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 2) устранение (уничтожение) одного или обоих оппонентов противоборства;
- 3) участие в конфликте третьей силы, способной завершить его путем принуждения;

- 4) изменение целей, ценностей или позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 5) использование переговоров как одного из наиболее эффективных способов разрешения конфликта;
- 6) завершение конфликта с помощью арбитра.

По своему *характеру* завершение конфликта может быть:

- 1) по критерию *разрешения конфликта*: мирным и насильственным;
- 2) по критерию *реализации целей противоборства*: пораженческим, компромиссным и победоносным;
- 3) по критерию *полноты разрешения и эффективности*: завершённый полностью, завершённый частично, отложенный на конкретное или неопределённое время;
- 4) по критерию *функций конфликта*: конструктивный и деструктивный;

Следует учитывать, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. *Разрешение конфликта* — это одна из форм завершения конфликта, частный случай, выраженный в *позитивном, конструктивном* решении проблемы участниками конфликта или третьей стороной. Другими формами завершения конфликта являются:

- перерастание одного конфликта в другой;
- угасание (затухание) конфликта;
- устранение конфликта.

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!

Любой конфликт, как правило, представлен *тремя* этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение. Сюда же примыкают еще *два* периода: предконфликтный и послеконфликтный.

В целом, схема динамики конфликта складывается из ряда 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 еще только *возможность* конфликта, вызревающего постепенно, по мере развития и обострения тех противоречий, которые его вызвали. В это время накапливаются те процессы и факторы, которые могут привести к конфликту. Поэтому его называют *предконфликтным или латентным периодом* конфликта, *инкубационным состоянием* конфликта или *предконфликтной ситуацией*. Несмотря на то что для предконфликтной ситуации характерно то, что она создает реальную возможность конфликта, такая ситуация может быть разрешена и бесконфликтным путем, например в случае исчезновения условий, породивших ее.

Предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*, если намечающиеся на этой стадии противоречия разрешить не удастся. При этом они достигают такой степени, что их уже невозможно скрывать или не замечать. Эти противоречия становятся тем фактором, который мешает нормальному взаимодействию, и превращают участников взаимодействия в открытых оппонентов, каждый из которых начинает защищать собственные интересы. На этой стадии конфликта оппоненты могут апеллировать к третьей стороне для защиты своих интересов, привлекать на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на оппонента, в числе которых разнообразны ресурсы: материальные, административные, финансовые, информационные и другие. На стадии открытого конфликта очевидно, что ни

одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, утверждение собственных интересов. При этом усугубляют ситуацию и межличностные, субъективные противоречия, которые накладываются на объективные.

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 в ней вопрос, затем дайте правильный ответ на вопрос рубрики **1**.

---

**10.** Правильно, идем дальше!

*Постконфликтный период* — последняя стадия в динамике конфликта, в ходе которой ликвидируется напряженность, нормализуются отношения между участниками, на первый план выходят доверие и сотрудничество. Однако не всегда завершение конфликта приводит к согласию: в ряде случаев окончание одного (первичного) конфликта дает толчок развитию других, производных конфликтов, нередко в других сферах деятельности. Так, например, завершение конфликта в экономической сфере может дать толчок для его возникновения в политической области; а после урегулирования политической проблемы возможно идеологическое противостояние и т.д.

То есть за завершением конфликта может следовать *постконфликтный синдром*, который проявляется в напряженных отношениях между бывшими оппонентами. В случае обострений противоречий между ними, постконфликтный синдром становится источником следующего конфликта, причем на новом уровне, с другим объектом и с новым составом участников.

**Найдите верное 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 основная, самая напряженная его стадия, когда обостряются все противоречия между участниками, используются все возможности для победы и не может идти речь ни о каком примирении.

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 изучения данного параграфа, описывавшего динамику процесса конфликта; такие его стадии, как: предконфликтная ситуация, открытый конфликт, постконфликтный период; их особенности и способы завершения конфликта. Можно переходить к параграфу 8.5, посвященному управлению конфликтами.

## **8.5. Управление конфликтом**

---

**1.** Управление конфликтом в организации — это устранение причины, способствующей его появлению. Результатом должно стать приведение поведения оппонентов к этическим правилам и нормам, которые приняты в трудовом коллективе. Существует ряд способов управления конфликтной ситуацией, которые можно разделить на две основные категории: *структурные методы и межличностные стили* (Мескон, 2000). Использование формальных организационных способов воздействия на участников конфликта предполагают, в большей степени, структурные методы. Во втором случае — это выбор определенного стиля поведения участников конфликта для его разрешения или предотвращения.

*Структурные методы разрешения конфликтов:*

1. *Использование координационных и интеграционных механизмов.* Данный метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации (например, принципа иерархии) для предотвращения и разрешения организационных конфликтов.

2. *Разъяснение требований к работе.* Этот способ предполагает разъяснение ожидаемых результатов с точки зрения их необходимого уровня, правил и процедур, источников информации и т.д.
3. *Установление общеорганизационных комплексных целей.* Этот способ базируется на том, что эффективное достижение общих целей требует совместных усилий всех сотрудников, поэтому установление таких целей может служить методом предотвращения конфликта.
4. *Использование системы вознаграждений.* Данный метод предполагает, что система вознаграждений должна поощрять тех работников, которые способствуют достижению целей организации, и не должна поощрять неконструктивное поведение тех, кто препятствует этому.

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 превыше 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 Вас! Вы успешно закончили изучать большой блок, рассматривающий проблемы организационных конфликтов, и в настоящее время можете перейти к Блоку 9, посвященному информации в организации.

---

### **3.** Идем дальше!

Успех разрешения конфликта во многом зависит от последовательной реализации основных *этапов* в процессе управления конфликтом:

- выявление реальных участников конфликта;
- изучение их целей, мотивов и профессиональной компетентности;
- оценка остроты отношений будущих оппонентов в предконфликтной фазе;
- определение главных различий интересов участников, которые привели к конфликту;
- выяснение мнений оппонентов о приемлемых, на их взгляд, способах разрешения конфликта;

- определение наличия других заинтересованных лиц, на данный момент не участвующих в конфликтном взаимодействии;
- определение всех возможных путей преодоления данного конфликта.

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** настоящего параграфа, посвященного 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.* В этом случае человек старается не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение противоречий и уйти от конфликта.
2. *Сглаживание.* Основная характеристика такого поведения — направленность на достижение временной гармонии, но проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.
3. *Принуждение.* В случае принуждения руководитель заставляет подчиненных принять свою точку зрения любой ценой. Такой подход является эффективным если руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Однако в этом случае происходит подавление инициативы подчиненных и может вызывать возмущение персонала.
4. *Компромисс.* Для данного стиля характерно частичное принятие точки зрения другой стороны. Такой подход дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон и снизить напряженность и поэтому высоко ценится среди управленцев. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, может привести к принятию неоптимальных решений, и оставить обе стороны конфликта до конца неудовлетворенными.
5. *Решение проблемы.* Этот стиль подразумевает признание различий во мнениях и готовность услышать другие точки зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Вопрос: **Межличностные стили разрешения конфликтов — это ...**

- A) 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. Освежите в памяти рубрику **1** настоящего параграфа, посвященную структурным методам, затем пройдите рубрику **12** заново.

---

**12.** Можно двигаться дальше.

В практике деятельности организаций, руководителей и отдельных людей в условиях конфликта выделяют следующие *типичные ошибки* в условиях конфликта (Алехина, Гапонова, Удалов, 2013):

1. Попытка «разрешить» конфликт без прояснения его истинных причин;
2. Запоздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;
3. Отсутствие учета типа и особенностей конфликта и, как следствие, применение шаблонных схем его урегулирования;
4. Применение только силовых методов урегулирования, наоборот, только дипломатических подходов;
5. Попытка разыгрывать свою собственную игру при помощи интриги. Однако получение сиюминутной выгоды может привести к необратимым негативным социальным последствиям (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**.

## **БЛОК 9.   ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

### **9.1. 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 Вас — Вы успешно освоили параграф 9.1, посвященный 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 параграфа 9.2, посвященного 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! Хозяйственные договоры относятся к управленческой информации, а к учетно-статистической информации следовало отнести трудовые нормативы.

Подумайте 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 ответили неверно. Возвращайтесь последовательно к рубрикам **1** и **4** и дайте правильные ответы на поставленные в них вопросы. Только после успешного изучения рубрик 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 весь параграф 9.1! 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 параграфу 9.2, посвященному направлениям использования информации.

---

**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) 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 на: а) 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 на 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**.

## **9.2. 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 ИТ-технологий можно заменить людей роботами — переходите к рубрике **12**.
  - Б) С помощью ИТ-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 появляется возможность занять *монопольное положение* на рынке, когда он один производит этот 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 копирующие 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) IT-технологии позволяют 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, IT-технологии позволяют 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 стопки распечаток, чтобы запомнить предпочтения ключевых пассажиров. В на-

стоящее время с помощью с 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 Вас! Вы успешно прошли материалы настоящего параграфа, из которого 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 следующем блоке мы будем рассматривать сущность, особенности применения и преимущества эффективной коммуникации внутри организации. Переходите к параграфу 9.3.

---

**6.** Быстрая связь с клиентами не является приоритетной задачей в сфере обслуживания.

Подумайте 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 мы изучали в Блоке 2! Вам необходимо освежить в памяти эту информацию. 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. 30).



**Рис. 30.** Использование информационных технологий для поддержания конкурентного преимущества

Во-первых, действительно ли информационные технологии создают поток создания ценности для фирмы за счет снижения затрат или обеспечения лучшего продукта или услуги? Если информационные технологии не добавляют ценности, дальнейшее инвестирование в них поставит фирму в невыгодное положение по сравнению с компаниями, которые предпочитают информационные технологии, увеличивающие поток ценности.

Во-вторых, эти информационные технологии одинаковы или отличаются от технологий конкурирующих фирм? Если все фирмы имеют доступ к той же информации, имеют те же технологии и могут использовать их таким же образом, то ни одна фирма не имеет преимущества перед другой (конкурентное равновесие).

В-третьих, сложно ли будет для другой компании создать или купить информационные технологии, используемые нашей фирмой? Если да, 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**.
- 

**9.** Это правильный ответ! Так, например, ИКЕА производит 208 млн копий своего каталога в 62 различных версиях в 43 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 3-D 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, вызвать 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 рис. 30 из рубрики **8** 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.

Вопрос: **Какое из приведенных утверждений верно?**

- 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 параграфа 9.3.

---

**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% рабочего времени сотрудников еженедельно тратится на плохие коммуникации (Argouh, 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<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.shrm.org/pages/default.aspx>.

необходим индивидуальный подход к пациенту и обязательное человеческое общение. Изучите еще раз рубрику **3**, после чего дайте верный ответ 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**.

### **9.3. Характеристики информации**

---

**1.** В процессе коммуникации происходит передача различных видов информации. Рассмотрим основные *характеристики информации*, передаваемой в коммуникативном процессе.

1. *Своевременность информации* — это отражение степени соответствия состояния внешней среды или объекта управления той информации, которая об этом поступает. Значение этого показателя зависит как от времени прохождения информации по информационным каналам, так и от динамичности регистрируемого объекта. Чем дольше находится информация в информационных каналах до того, как попадет к руководителю, тем менее своевременной она становится.
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 дальше 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 дольше 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 Вас! Вы успешно освоили материалы настоящего параграфа, из которого узнали о таких ключевых характеристиках информации, как ее своевременность, достоверность, объем, насыщенность, ценность, открытость и эффективность. Можно двигаться дальше — к изучению материалов Блока 10, посвященного элементам и этапам процесса коммуникации.

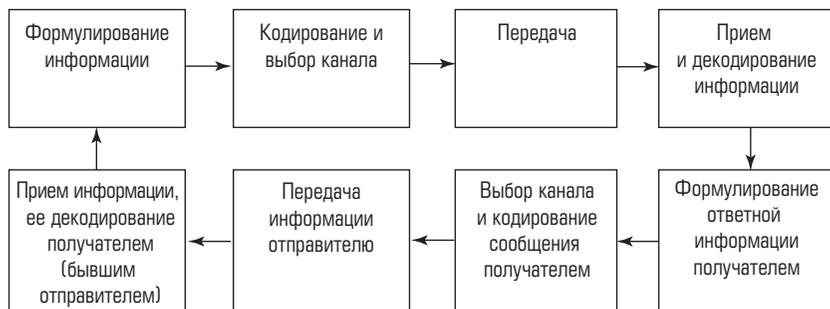
---

**9.** Теперь верно. Можно идти дальше — к материалам рубрики **5**.

## БЛОК 10. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 10.1. Элементы и этапы процесса коммуникации

1. Для изучения коммуникативных процессов в организации составляют схему *информационных потоков*. Одну из широко распространенных коммуникационных моделей (рис. 31) 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.



**Рис. 31.** Схема коммуникационного процесса по Траму

Процесс коммуникации включает следующие *элементы*:

1. *Отправитель* — автор сообщения, начинающий процесс коммуникации, и генерирующий информацию, которая должна быть передана. Он решает, как ее закодировать, выбирает канал передачи.
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, снижающие эффективность про-

цесса 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* — это путь физической передачи сообщения. Выделяют следующие основные коммуникационные каналы: речевой канал; письменное сообщение; электронные средства связи (компьютерные сети, видеоконференции, электронная почта, видеоленты и т.п.). В своей практической деятельности руководитель организации дублирует каналы передачи информации для подчиненных, что в отдельных случаях позволяет повысить эффективность процесса коммуникации. Однако при этом также могут появиться дополнительные проблемы, связанные со спецификой различных коммуникационных каналов. Например, процесс передачи информации нередко осложняется, возникает разночтение одного сообщения, а при сочетании речевых указаний с письменными уведомлениями поток информации может стать просто неуправляемым.

Кроме того, каналы в организации делятся на *официальные*, передающиеся по формальным каналам организации от руководителей к подчиненным (приказы, распоряжения, служебные записки, официальные электронные уведомления) и *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. Необходимо отметить, что и здесь могут возникать проблемы, и интерпретация сообщения получателем не всегда бывает успешной. Часто это бывает связано с несхожестью языков, разницей восприятия культурных кодов, различия в интересах отправителя и получателя.
5. *Результат (эффект) коммуникационного воздействия* — изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в обновлении знания получателя; изменении его мнения (относительно объекта или действия, оговоренного в сообщении); изменении в видимых действиях получателя (таких как: покупка товаров, отношение к трудовой деятельности, своевременный приход на работу и т.д.).

6. *Обратная связь* — оперативная реакция получателя на полученное сообщение; это ответная информация (в вербальном и невербальном оформлении), которая отсылается назад к отправителю, свидетельствуя о мере понимания сообщения и согласия с ним. Обратная связь позволяет отправителю не только узнать результат коммуникации, но и скорректировать следующее сообщение для достижения большего эффекта. Мы можем говорить о положительной обратной связи в случае, если результат передачи сообщения был достигнут (оно было понято получателем и стало руководством к действию). Если сообщение не было понято/услышано, не оказало необходимого воздействия, то это, напротив, отрицательная обратная связь.
7. *Шумом* можно назвать любые помехи, которые искажают смысл сообщения. Это своеобразный элемент процесса, в той или иной степени 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 Вас! Вы успешно изучили параграф 10.1, посвященный 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 руководи-

теля, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) 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 параграфе 10.2.

---

**4.** Это неверный ответ. Нет смысла выбирать канал передачи и кодировать еще не сформулированную 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, передача 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 настоящего параграфа! Вы до сих пор путаете элементы и этапы коммуникационного процесса. Вернитесь к началу, к материалам рубрики **1**, и пройдите параграф 10.1 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.

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**.

## **10.2. Сетевой анализ коммуникаций**

---

**1.** В середине 1970-х годов в теории коммуникации учеными, исследовавшими социально-психологические отношения в малых группах, А. Бавеласом, Г. Левиттом, М. Шоу 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 сети могут пониматься как сети полной системы (охватывают всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) — от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации). Новый подход получил название сетевого анализа коммуникаций (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 каждого из участников, Лидер направляет и регулирует ее продвижение строго по кругу. Такая сеть часто встречается при выполнении групповых задач, требующих нестандартного творческого подхода, при совместно-творческом типе деятельности. Применяется в науке и исследованиях, в работе творческих коллективов.

«Штурвал» — сеть жестко централизована, в центре находится лидер, к которому сходятся все коммуникационные потоки. Сеть «штурвал» эффективна при наличии сильного 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. Используется при совместно-индивидуальном типе деятельности.

«Цель» — слабо централизованная сеть, которая используется преимущественно 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, высоко дисциплинированы и контролируют действия смежных звеньев. Применяется при совместно-последовательном типе деятельности, популярна в Японии, в процессе применения систем «кайдзен», «канбан».

«Игрек», или «цепь со сторожем» — в этой сети возле лидера, отграничивая его от поступающих коммуникационных потоков, 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 Вас! Вы успешно изучили данный параграф, из которого 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 параграфа 10.3, посвященного транзактному 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.

Учеными были выявлены два типа основных коммуникационных сетей — радиальные и взаимосвязанные (табл. 11), которые используются в любой организации. *Радиальная сеть* — жестко централизованная сеть, в которой лидер взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами. *Взаимосвязанная сеть* — все ее участники, помимо осуществления коммуникаций с лидером группы, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем радиальные, поскольку людей в организации очень сложно изолировать от общения между собой и вынудить по всем вопросам обращаться только к лидеру. При этом необходимо отметить, что большинство личностных сетей являются комбинированными, то есть частично радиальными и частично взаимосвязанными.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации (рис. 32). Каждая из коммуникационных сетей в малых группах характерна для определенной организационной структуры, для конкретного типа совместной деятельности, 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.

Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки
Радиальные	Сети, в которых лидеры взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Полный контроль лидера. Высокая информированность	Неустойчивость
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с лидером, также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость. Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети	Закрытость части информации для лидера. Отдельные участники коммуникационной сети могут создавать барьеры для свободного движения информации в организации

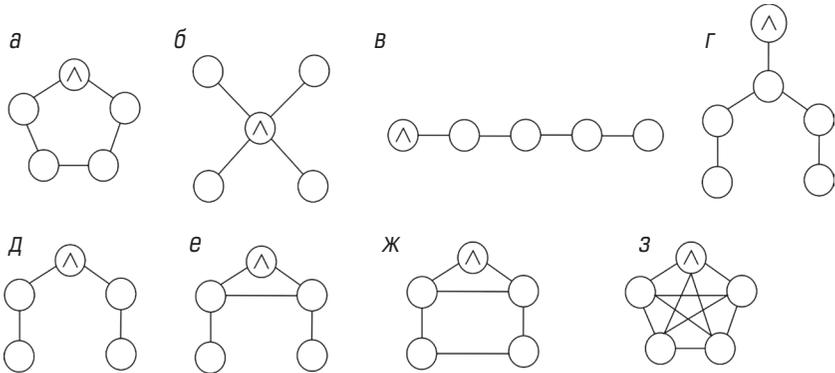


Рис. 32. Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

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 и ответьте на еще один 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 предыдущего параграфа! Вернитесь к **1** рубрике параграфа 10.1, в которой представлены элементы коммуникационного процесса согласно модели Трама, и найдите среди них обратную связь. Далее заново прочтите рубрику **1** настоящего параграфа 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 параграфа 10.3, посвященного трансактному анализу коммуникаций.

---

**12.** Это неверный ответ! Взаимосвязанная сеть — это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом.

Подумайте 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 попадется один некачественный болт, то сборщик не сможет собрать один узел. Поскольку санкции осуществляются по конечному результату, то за некачественный болт ответственность будет 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, при этом само подразделение может иметь линейную структуру, может включать матричные элементы, и внутри подразделения, соответственно, будут встречаться и иные виды коммуникационных сетей, характерные для используемых структур.

«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 усовершенствованной модификацией сети «палатка», в которой возникают дополнительные уровни горизонтальных коммуникаций между руководителями средних и низших уровней управления. Это идеальная модель для дивизиональных структур управления.

«Паутина» — коммуникационные связи носят беспорядочный хаотичный характер. Информационные потоки не дозируются и не контролируются лидером. Все говорят со всеми. 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.

### **10.3. Трансакционная модель коммуникаций**

---

**1.** Каждый человек характеризуется устойчивым типом личности, однако 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 *трансактным анализом*. Теория трансактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х годах 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 «трансактный анализ» означает анализ взаимодействий. Центральной категорией этой теории является «*трансакция*». Трансакция — 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: *Трансакция — 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 транзакции параллельны и коммуникационный процесс будет гармоничным. Поздравляем Вас! Вы успешно освоили материалы настоящего параграфа, из которого узнали: что такое транзактный анализ; какие Я-состояния («родитель», «взрослый», «дитя») может принимать коммуникант; каковы особенности этих коммуникативных позиций; а также что обмен информацией с позиций транзактного анализа может быть параллельным (успешным) и пересекающимся (неудачным). Можно двигаться дальше, изучать параграф 10.4, посвященный 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 т.д.

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.

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 третий абзац рубрики **5** настоящего параграфа, затем обратите внимание на материалы табл. 12, 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**.

---

Примеры поведения людей, в различных Я-состояниях

Я-состояние	Характерные жесты	Мимика	Типичные высказывания
Родитель	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?», «Неужели трудно понять?», «Вы меня не поняли», «Сколько можно повторять?», «Вы обязаны», «Нельзя»
Взрослый	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?»
Дитя	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!»

### 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 удается 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 вопросы к ней и к рубрике **7**. Только после этого можно двигаться дальше.

#### **10.4. Виды коммуникаций в организации**

---

**1.** В настоящем параграфе 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: бытовые 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 фор-

мы, 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 попытайтесь 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 попытайтесь дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**7. Правильно!** Проксемика — это способ использования пространства. Поздравляем Вас! Вы с успехом завершили изучение данного параграфа, из которого 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 параграф 10.5, из которого 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 для 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 (официальные) коммуникации строго регламентируются организационными нормами, правилами, основ-

ными ценностями и направлены на достижение организационных целей. Неформальные коммуникации, несмотря на то что осуществляются в рабочее время и на рабочем месте, зарождаются в рамках дружеского неформального общения членов организации. Они возникают для удовлетворения их социальных потребностей — в общении, причастности, поддержке, уважении и т.д. 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 наказания за опоздания; изменения в структуре организации; предстоящие перемещения и повышения; изменения в размерах и структуре заработной платы; личная жизнь сотрудников.

Вопрос: **Чем различаются формальные и неформальные коммуникации?**

- 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. Выделяют следующие основные *функции языка*: коммуникативная (функция обмена информацией); конструктивная (формулирование мыслей); апеллятивная (воздействие на адресата); эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию); фатическая (обмен ритуальными этикетными формулами); метаязыковая (функция объяснения). Каждой функции соответствует определенный набор типов высказывания и соответствующий ему отбор слов. В зависимости от целей коммуникационного процесса 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. Человек XXI века будет отличаться по всем вышеуказанным параметрам от представителя XX и тем более XIX столетия. Чтобы человека не воспринимали отрицательно, он обязательно должен выдавать определенную информацию невербальным способом, не выбываясь из доминирующего направления. 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, можно использовать и иные жесты, иллюстрирующие устную речь. 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; фигуристам показывают результаты голосования жюри на специальном табло, экипаж морского судна знаком с семафорной азбукой — передачей информации с помощью жестов с использованием разноцветных флажков.

Знания об особенностях невербальных сигналов могут найти свое применение в деловом и дружеском общении. Так, например, руки, сплетенные на груди собеседника, означают его закрытость и неготовность 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). Он 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. Но во времена Аристотеля токсин ботулизма не применялся столь активно и повсеместно, как в настоящее время, поэтому мы не можем полагаться на его рекомендации, интерпретируя неподвижную мимику современных политиков и медийных лиц.

Также 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, национальных особенностей, пола коммуникантов и 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. Исключение — маленькие дети. Ребенка в эту зону допустит каждый;
- личная зона (45–120 см) — общение деловых партнеров;
- социальная зона (120–350 см) — общение в малой группе (10–15 чел.), например пресс-конференция, 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 наблюдается даже у приматов. А в человеческом обществе его чаще можно наблюдать 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 воспринят даже 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 параграфа 10.5, посвященного 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 плохо изучили 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 параграфа **10.5**.

## **10.5. Межличностные коммуникационные барьеры**

---

**1.** *На личностном уровне существуют следующие коммуникационные барьеры.*

**1. Эмоциональная разобщенность.** Эмоциональная связь прерывается, когда отправитель или реципиент расстроен. Не важно чем — 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, 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 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 Вас, Вы успешно завершили изучение параграфа 10.5, из которого узнали о том, какие коммуникационные барьеры существуют на личностном уровне, и о том, как эти прег-

рады можно преодолеть. Переходите к материалам параграфа 10.6, из которого 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:
  1. Слушайте содержание сообщения.
  2. Прислушайтесь к чувствам собеседника. Постарайтесь поставить себя на его место так, чтобы понять причины послания.
  3. Покажите говорящему, что Вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно.
  4. Учитывайте все сигналы — как вербальные, так и невербальные.
  5. Переформулируйте сказанное собеседником и повторите за ним (Роджерс, 1994).

К этому списку можно добавить несколько общих рекомендаций:

- 1) поймите логику Вашего собеседника, постарайтесь разобраться во внутренних мотивах его послания;
- 2) будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам. Избегайте двусмысленностей, употребляйте точные формулировки;
- 3) не стесняйтесь задавать вопросы. Не бойтесь признать, что Вы не поняли собеседника;
- 4) следите за языком собственных жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов;
- 5) 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 связан с незнанием прайс-листа, а вовсе не того, что сотрудник 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 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 специалиста IT-сферы 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» (Iacossa, 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 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 общественного питания?**

- 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 ослышится 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.

## 10.6. 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, если в данной организации отсутствие новостей — это хорошие новости;
- эмоциональное состояние, заинтересованность в теме отправителя.

Например, страх нежелательного решения по данному вопросу может отвратить 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?**

- A) Страх наказания за негативные известия — переходите к рубрике **7**.
- B) Страх нежелательного решения по данному вопросу — переходите к рубрике **5**.
- B) 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 Вас! Вы успешно завершили изучение блока информации, посвященной коммуникации в организациях и теперь можете переходить к Блоку **11**, посвященному коммуникативным навыкам и тайм-менеджменту.

---

**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 ИТ-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, снижа-

ются 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) Укрепление коммуникаций между сотрудниками, возможность поделиться накопленными знаниями, формирование корпоративной культуры и системы обратной связи, а также повышение эффективности решения совместных задач — переходите к рубрике **2**.
- Б) Контроль 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 отвратить 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 ни при чем. Еще раз проштудируйте 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...**

- A) Совещания, планерки, дружеские посиделки, сплетни, слухи, частная переписка и др. — переходите к рубрике **4**.
  - B) 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.

## **БЛОК 11. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ И ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

---

### **11.1. Деловые переговоры**

---

**1.** Что представляет собой эффективная *деловая коммуникация*? Считается, что деловая коммуникация представляет собой процесс, при котором партнеры с разными интересами, позициями и стратегиями находят область сотрудничества, выгодную обеим сторонам (Сосновская, 2011). Из множества ситуаций взаимодействия между людьми именно переговоры создают некое ощущение азарта, желания одержать победу. Возможность победить в переговорах определяется многими факторами, такими как, к примеру, наличие ресурсов, четкое понимание собственного интереса, применение эффективной переговорной стратегии.

Понятие делового общения не стоит путать с понятием *делового этикета*, так как этикет — это корректное поведение в отношении всех коллег по работе и партнеров. А деловое общение, в свою очередь, обязательно включает в себя деловой этикет, однако реализация делового общения происходит с помощью переговорного процесса. Переговорный процесс является зачастую процессом довольно непредсказуемым и включает в себя большое количество переменных. Особо важными переменными в менеджменте делового общения считаются «время», «место» и «люди».

Что представляют собой *деловые переговоры* и чем они отличаются от делового общения? Деловые переговоры можно рассматривать как науку и как искусство.

Основная задача специалиста, ведущего переговоры, — научиться понимать стратегию партнера, четко осознавать собственный желаемый результат и принимать решения непосредственно во время переговорной ситуации. С точки зрения науки теория переговоров пытается найти ответы на вопросы о том, как верно интерпретировать позицию партнеров по переговорам в конфликтной ситуации; как добиться того, чтобы партнеры по переговорам правильно Вас понимали; как прийти к устраивающему обе стороны соглашению, если ни одна из них не хочет идти на компромисс. Следует сказать, что в управленческой науке ответы исследователей

на сегодняшний момент весьма противоречивы. Рассматривая переговорный процесс как искусство, следует говорить о том, что каждая сторона старается в переговорной ситуации найти баланс между «убедить» и «победить», что несет определенные риски. В связи с этим решающим в переговорных ситуациях является принцип неопределенности, а основная задача переговорщика состоит в максимальном снижении риска для его стороны.

Переговоры не всегда нацелены на такой расклад, при котором одна сторона выигрывает, а другая не получает ничего. Переговоры — это не всегда жесткое давление: это тонкое лавирование и толерантность, интуиция и высокий уровень мастерства.

Для того чтобы перейти к следующей рубрике, постарайтесь дать правильный ответ на вопрос: **Деловые переговоры — это:**

- А) Техники корректного общения с коллегами по работе — переходите к рубрике **14**.
- Б) Искусство убедить оппонента в правильности своей позиции и одержать победу в переговорах любой ценой — переходите к рубрике **8**.
- В) Наука, изучающая техники ведения переговоров, и искусство, заключающееся в умении убедить оппонента в правильности своей позиции и добиться нужного результата — переходите к рубрике **19**.
- Г) Процесс оказания давления на оппонента в конфликтной ситуации — переходите к рубрике **5**.

---

**2.** В кейсе было сказано о том, что Анатолий согласен с объективными оценками, которые предложил ему Сергей. Возможно, Вы были не очень внимательны, изучая рубрику **7** и вопрос к ней. Вам следует сделать это снова.

---

**3.** Из-за того, что «Мед в каждый дом» отказывается вести переговоры, он не достигает своих результатов — 60% меда от поставщика. Следовательно, его вряд ли можно назвать победителем в этой борьбе. Вернитесь к рубрике **19** и попытайтесь дать правильный ответ.

---

**4.** В этом кейсе представитель компании «Альфа» не пытался выявить альтернативы, к которым придется прибегать в случае проведения неудачных переговоров. Вам следовало быть более внимательным при изучении рубрики **20**. Вернитесь к этой рубрике и попытайтесь дать правильный ответ.

---

**5.** Это не совсем так. Переговоры не обязательно должны быть жесткими, а ситуация, из-за которой они проводятся, — конфликтной. Вернитесь к рубрике **1** и выберите правильный вариант ответа.

---

**6.** Да, переговоры между компаниями можно считать жесткими. Однако Вы запутались в понятиях переговорного стиля и переговорной тактики. Вам следует вернуться к рубрике **13** и постараться найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**7.** Абсолютно верно! Вероятнее всего, компания «Мед в каждый дом» использует стратегию избегания, из-за чего обе компании оказываются в проигрыше. Идем дальше.

В переговорном процессе крайне важно провести различие между понятиями «*интерес*» и «*позиция*». Это важно потому, что Ваши цели и возможные в процессе переговоров проблемы определяются не позицией, а интересом. Итак, позиция — это те условия и требования, которые Вы озвучиваете оппоненту во время переговорного процесса, а интерес — это те самые причины и мотиваторы, которые заставляют Вас выбрать ту или иную позицию. При внимательном рассмотрении многих переговорных ситуаций оказывается, что точек соприкосновения сторон относительно их интересов оказывается гораздо больше, чем относительно позиций. Стараться действовать в зоне интересов следует потому, что интерес можно представить оппоненту в виде разных позиций. Очевидно, что гораздо проще найти решение, устраивающее обе стороны, основываясь на интересе, чем среди разных, порой меняющихся позиций, «разглядеть», чего на самом деле хочет добиться оппонент. Если Вы понимаете, что переговоры все же ведутся на уровне позиций, приведенные ниже практические советы помогут Вам увидеть интерес партнера.

1. Можно спросить партнеров, почему они занимают ту или иную позицию.
2. Можно спросить, какого решения партнеры ожидают от Вас, а также какое решение они готовы предоставить сами.
3. Можно предложить партнерам свой перечень интересов, а также попросить их сделать то же самое.

Не менее важно в процессе переговоров *отделить человека от проблемы*. Следует помнить, что нежелание Вашего партнера удовлетворять Ваши требования вряд ли является его личной прихотью. Если при решении общей проблемы Вы «переходите на личности», добиться успеха в переговорном процессе будет крайне трудно.

Успех переговоров также можно обеспечить, выбрав для поиска решения объективные критерии. В роли таких критериев могут выступать, к примеру, экспертные оценки, законы и т.д. Важность критериев заключается в том, что благодаря им у сторон не возникает необходимости взаимных уступок, так как они оперируют объективными фактами.

Вопрос: ***Компании «Стройка» и «Уютное жилье» выбрали один и тот же участок под строительство жилого дома. Для того чтобы решить, кто будет строить дом на этом участке, представители компаний Сергей и Анатолий встретились на переговорах. Сергей предоставил информацию, согласно которой компания «Стройка» является более финансово устойчивой и имеет больше возможностей, чтобы построить дом на этом участке. Анатолий согласился с аргументами Сергея, однако начал «нападать» на него, так как был уверен, что «Стройке» и Сергею в ее лице «не принципиально» возводить дом на этом месте, а для «Уютного жилья», напротив, это очень важно. Что Анатолий сделал неправильно?***

- А) Не попытался отделить интерес «Стройки» от позиции — переходите к рубрике **10**.
- Б) Не попытался отделить человека от проблемы — переходите к рубрике **15**.
- В) Не попытался отделить интерес от позиции, человека от проблемы — переходите к рубрике **20**.
- Г) Не попытался использовать объективные критерии — переходите к рубрике **2**.

---

**8.** Деловые переговоры не всегда предполагают желание одержать победу любыми способами. Вам следует изучить рубрику **1** более внимательно и постараться еще раз дать правильный ответ.

---

**9.** Вы совершенно правы! Желание представителя «Мира диванов» получить ответ как можно скорее говорит о том, что он использует наступательную тактику. Более того, возможно, он обманывает представителя «Лучшей мебели», говоря о предстоящих переговорах с компанией «Все для дома». Итак, изучив этот параграф, Вы узнали, что такое деловые переговоры, научились отделять интерес от позиции, человека от проблемы. Теперь Вы знаете, как подготовиться к переговорам, какие стратегии можно применять в переговорном процессе, какие стили и тактики использовать, а также как бороться с оппонентами, которые «играют не по правилам». Вы смело можете приступить к изучению следующего параграфа!

---

**10.** Ваш ответ можно считать правильным лишь частично, так как среди вариантов есть тот, который дает более полную оценку действиям Анатолия. Вернитесь к рубрике **7** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**11.** Ваш ответ не совсем верный. Возможно, если бы компании провели переговоры, они пришли бы к соглашению, устраивающему обе стороны. Вам следует изучить рубрику **19** более внимательно.

---

**12.** Основная сложность переговорного процесса для каждой из сторон заключается в незнании того, являются ли данные, предоставляемые оппонентом, правдивыми. В кейсе нет доказательств, что возможное слияние с компанией «Все для дома» — правда или, наоборот, ложь. Вам следует изучить рубрику **13** еще раз и постараться дать правильный ответ.

---

**13.** Совершенно правильно! Если бы представитель «Гаммы» не составил карту стейкхолдеров, возможно, он не узнал бы о сорванном контракте. Неудачно сложившиеся в прошлом отношения «Бэты» и «Гаммы» можно использовать на переговорах в качестве аргумента в свою пользу.

Нам можно двигаться дальше, к последней теме этого параграфа — стили переговоров и некорректные тактики их ведения.

Перейдем к анализу *переговорных стилей*. Считается, что существуют «мягкие» и «жесткие» переговоры. При ведении мягких переговоров целью становится в большей степени достижение компромисса, чем необходимого результата. Сторона доверяет оппоненту, угрозы минимизированы, делаются уступки. В мягком стиле переговоров есть свои минусы: порой одна из сторон мнимо поддается давлению, ради достижения компромисса терпит потери. Жесткий стиль переговоров, в отличие от мягкого, ставит целью победу любой ценой. В таких переговорах допустимы угрозы, давление, недоверие к оппоненту. Основным минусом жесткого ведения переговоров является невозможность построить долгосрочные отношения, основанные на взаимном доверии.

Далее следует сказать о том, что использование стратегии «Win – Lose» в переговорах встречается довольно часто. В связи

с этим оппоненты могут использовать жесткий стиль в переговорах, а их поведение может быть некорректным. *Тактики некорректного поведения* делятся на три категории: обструкция, наступление и обман. Рассмотрим более подробно каждую из них.

*Обструкция* представляет собой отказ изменить свою позицию. Оппонент может несколькими способами пытаться убедить Вас в том, что он не может пойти на Ваши условия. Примеры обструкции: «Я обещал руководителю, что не опущу цену ниже этой» (ссылка на обязательства), «Или Вы соглашаетесь на наши условия, или сделка не состоится» (ультиматум), «Давайте мы сами разберемся в Вашем предложении, внимательно все проанализируем и свяжемся с Вами» (затягивание переговоров);

Если оппонент использует тактику *наступления*, вероятно, он пытается поставить Вас в дискомфортные условия, чтобы впоследствии добиться желаемого. Примерами наступательной тактики могут служить такие фразы, как: «Если Вы не согласитесь, то...» (предупреждение о плохих последствиях), «У Вас тут данные неправильные» (критика предложений), «Вы ведь совсем недавно на этой должности? Вы тот человек, который принимает решение?» (Сомнение в Вашей компетентности, профессионализме, статусе), «У меня очень мало времени, чтобы обсуждать все это» (установление строгого лимита);

Оппонент, который использует тактику *обмана*, надеется на Вашу честность и добросовестность. Вам могут сообщать недостоверные данные, выдавать себя за человека, который принимает окончательное решение по определенному вопросу, тем самым подчеркивая собственную значимость, выдвигать дополнительные требования, когда соглашение уже практически достигнуто, давать сомнительные обещания, не закрепленные на бумаге.

Разумеется, существует еще масса уловок, увеличивающих шансы одной стороны добиться ситуации «Win – Lose». На пользу оппоненту может пойти встреча «на своем поле», так как на нем можно создать комфортные условия для себя и в то же время некомфортные для оппонента (душное помещение, посторонний шум), игра в «хорошего и плохого полицейского», когда при появлении «хорошего» полицейского оппонент охотно идет на уступки.

Лучшая защита при использовании любой некорректной тактики — стараться определить интерес оппонента, уйти от переговоров «на позиции». Возможные варианты некорректных тактик, а также варианты защиты от них приведены в табл. 13.

## Некорректные тактики ведения переговоров и способы защиты от них

Тактика	Способ защиты
Экстремальные требования (предложение слишком низкой/высокой цены, цель — снизить/завысить ожидания)	Задать вопрос о том, насколько использование такой тактики обосновано
Отказ от переговоров	Ведение переговоров в письменном виде, привлечение третьей стороны
Неуступчивое руководство (Ваш оппонент согласен на Ваши условия, но утверждает, что на них не будет согласен руководитель)	Зафиксировать предложения человека, с которым велись переговоры, в письменной форме и попытаться провести переговоры с лицом, принимающим решения
Оттягивание сроков	Попытаться найти условия, при которых задержка в переговорах будет невыгодна оппоненту; попытаться обоснованно выбрать конкретную дату проведения переговоров
Ультиматум («Или так, или совсем никак»)	Попытаться аргументировать, что при недостижении соглашения оппонент тоже несет потери

К числу методов, также способных помочь защититься от некорректных тактик, можно отнести: психологическую готовность к тому, что оппонент будет их использовать («Я подозревал, что Вы предпримете попытки надавить на меня. Чего Вы хотите этим добиться?»); метод «кавычек» (ситуация, похожая на Ваши переговоры, описывается от третьего лица и предлагается свое отношение к ней); безэмоциональное отношение к переговорам; выражение реакций, совершенно противоположных ожидаемым; метод игры («После таких слов я должен очень испугаться!»).

Вопрос: **Компании «Лучшая мебель» и «Мир диванов» ведут переговоры о слиянии. Директор «Лучшей мебели» хочет купить «Мир диванов» дешевле, а директор «Мира диванов», напротив, — получить хорошие деньги за продажу своей компании. На встрече представитель компании «Мир диванов» заявил, что заключение контракта может осуществляться именно в интересах «Лучшей мебели», так как в случае неудачных переговоров компания «Все для дома» с радостью выкупит «Мир диванов» по цене гораздо выше, чем предлагает «Лучшая мебель. Представитель «Мира диванов» говорит, что должен быть на встрече с директором компании «Все для дома» через 2 часа, поэтому решение от представителя «Лучшей мебели» требуется незамедлительно. Какую тактику использует представитель «Мира диванов»?**

- А) Обман — переходите к рубрике **12**.
- Б) Обструкция — переходите к рубрике **18**.
- В) Наступление и, возможно, обман — переходите к рубрике **9**.
- Г) Жесткие переговоры — переходите к рубрике **6**;

**14.** Вероятно, Вы путаете понятия деловых переговоров и делового этикета. Между ними есть существенная разница. Вернитесь к рубрике **1** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

**15.** Ваш ответ можно считать правильным лишь частично, так как среди вариантов есть тот, который дает более полную оценку действиям Анатолия. Вернитесь к рубрике **7** и постарайтесь дать правильный ответ.

**16.** В этом кейсе представитель компании «Альфа» не руководствовался объективными критериями, которые могли бы повлиять на исход переговоров. Вернитесь к рубрике **20** и постарайтесь дать правильный ответ.

**17.** Да, компания «Мед в каждый дом» проигрывает, так как не достигает своих результатов, но «Медовое царство» тоже не получает 60% меда от поставщика. Такую стратегию нельзя считать стратегией «Lose – Win». Повторное изучение рубрики **19** поможет Вам найти правильный ответ.

**18.** Вероятно, Вы не до конца разобрались в тактиках ведения переговоров. Вам следует изучить рубрику **13** еще раз.

**19.** Вы совершенно правы! Деловые переговоры — это наука и искусство. Далее перейдем к рассмотрению основных *переговорных стратегий*.

В переговорном процессе выделяются несколько возможных стратегий. Выбор той или иной стратегии зависит, прежде всего, от ожидаемого переговорщиком результата и возможного влияния переговоров на отношения с другой стороной. Возможные варианты переговорных стратегий приведены в табл. 14.

Таблица 14

**Стратегии ведения переговорного процесса**

Win – Win (стратегия сотрудничества)	Win – Lose (стратегия конкуренции)
Lose – Win (стратегия приспособления)	Lose – Lose (стратегия избегания)

Рассмотрим более подробно каждую из этих стратегий (Стремовская, 2012):

*Win – Win (сотрудничество)*. При выборе такой стратегии обе стороны концентрируются как на достижении необходимых результатов, так и на сохранении отношений. Реализация такой стратегии возможна в случае, когда присутствует возможность найти такое решение, которое удовлетворит обе стороны. Переговоры при реализации данной стратегии ведутся открыто: партнеры предоставляют друг другу всю информацию для поиска необходимого решения, задают вопросы, а не утаивают. Стратегия сотрудничества является своего рода «идеалом» переговорной стратегии, в связи с чем ее сложнее всего реализовать;

*Win – Lose (конкуренция)*. Такая стратегия говорит о желании сторон одержать победу любой ценой. При реализации стратегии конкуренции отношениям переговорщиков роли практически не отводится, самое важное — достижение желаемого результата;

*Lose – Win (приспособление)*. Стратегию приспособления также называют «проигрышем ради победы». Достижение результата здесь важно не так, как сохранение отношений между сторонами. По сути, один из переговорщиков намеренно «проигрывает» другому для сохранения возможностей долгосрочного сотрудничества.

*Lose – Lose (избегание)*. При реализации данной стратегии стороны, как правило, не достигают необходимых результатов и не формируют хороших отношений. Стратегия избегания предполагает отсутствие активного поведения в переговорном процессе и, по большому счету, уклонение от участия в переговорах. Тем не менее, стратегия избегания в некоторых случаях может оказаться эффективной: к примеру тогда, когда сторона удовлетворена текущим положением.

*Компромисс*. Стратегия компромисса не представлена в таблице, так как по существу объединяет все вышеописанные стратегии. Такая стратегия может быть использована, когда не удается найти решения, полностью удовлетворяющего все стороны (такое происходит, к примеру, если решение необходимо принять быстро или на переговорщиков оказывается стороннее давление). Стратегия компромисса позволяет мирно завершить многие переговорные процессы.

Вопрос: **Компании «Медовое царство» и «Мед в каждый дом» хотят производить закупки у одного и того же поставщика. При этом каждая компания хотела бы приобретать у этого поставщика не менее 60% его меда, но к настоящему моменту каждая из компаний получает по 50%. Компания «Медовое царство» не раз пыталась связаться с компанией «Мед в каж-**

**дый дом», чтобы обсудить, на каких условиях первой можно получить 60% меда, однако ответа на приглашение провести переговоры так и не получила. Какую стратегию использует компания «Мед в каждый дом»?**

- А) Win – Win (расклад 50/50 — лучшее, что может быть в данном случае) — переходите к рубрике **11**.
- Б) Win – Lose (если «Медовое царство» не получает нужную ей долю — она однозначно проигрывает, а «Мед в каждый дом» из-за этого одерживает победу) — переходите к рубрике **3**.
- В) Lose – Win (если «Мед в каждый дом» не получает нужную ей долю — он однозначно проигрывает, а «Медовое царство» из-за этого одерживает победу) — переходите к рубрике **17**.
- Г) Lose – Lose (от того, что «Мед в каждый дом» отказывается вести переговоры, лучше не становится никому) — переходите к рубрике **7**.

---

**20.** Вы абсолютно правы! Анатолий посчитал, что Сергей имеет принципиальную позицию в отношении этого вопроса, следовательно, он не попытался увидеть интересов «Стройки», а также не отделил человека от проблемы, так как стал «нападать» на Сергея. Мы можем двигаться дальше.

Для проведения эффективных и результативных переговоров знания о возможных вариантах переговорных стратегий недостаточно. Один из важнейших этапов в переговорах — подготовка к ним. Рассмотрим более подробно этапы, которые следует реализовать в процессе подготовки к переговорам (Толкачев, 2017).

1. Собрать информацию. Вам следует подробно изучить предмет переговоров, участников процесса, практики проведения аналогичных переговоров.
2. Составить карту стейкхолдеров<sup>1</sup>. При составлении карты необходимо обозначить связи между людьми — они помогут узнать много интересного.
3. Определить регламент. Необходимо заложить время не только на конкретный день переговоров, но и на период, в течение которого вопрос должен быть решен: к примеру, если до конца года Вам необходимо закрыть важную сделку, на что партнеры не очень настроены, на серию переговоров стоит закладывать несколько месяцев.
4. Отделить интерес от позиции, человека от проблемы, разработать критерии оценки переговоров, выбрать стратегию.

---

<sup>1</sup> Стейкхолдер — заинтересованное лицо.

5. Определить альтернативы. В переговорах существует понятие «наилучшая альтернатива обсуждаемого соглашения» — *НАОС*. Задумайтесь, какова Ваша *НАОС*? Говоря простым языком, *НАОС* — это Ваш план «Б», те действия, которые Вы будете предпринимать в случае, если не добьетесь необходимого результата в переговорах. Очевидно, что чем больше *НАОС* приближена к результату, который Вам необходимо получить в ходе переговоров, тем больше у Вас возможностей не идти на уступки. О Вашей *НАОС* допускается открыто сообщать оппонентам (однако, важно выбрать для этого подходящий момент) и использовать в качестве инструмента отстаивания собственных интересов. Более того, благодаря *НАОС* вести переговоры с психологической точки зрения будет комфортнее.

Постараться встретиться с оппонентом. Вопрос взаимоотношений не менее важен, чем подготовка к переговорам и реализация любых выбранных стратегий. Разумеется, человека от проблемы необходимо отделять, однако выстраивание хороших отношений увеличивает шансы на получение «Win — Win» результатов в ходе переговоров.

Вопрос: *Представитель компании «Альфа» готовится к переговорам с представителем компании «Бэта». Во время переговоров необходимо решить, какая из компаний будет осуществлять поставку товаров для компании «Гамма». Во время подготовки к переговорам представитель компании «Альфа» выяснил: когда у компании «Бэта» был другой директор, она не исполнила договор с компанией «Гамма», чем руководство «Гаммы», разумеется, было крайне недоволено. Однако новый директор «Бэты» хочет попытаться восстановить отношения с «Гаммой». Какой из этапов подготовки к переговорам, вероятнее всего, поможет представителю компании «Альфа» провести переговоры удачно?*

- А) Составление карты стейкхолдеров — переходите к рубрике **13**.  
Б) Определение *НАОС* — переходите к рубрике **4**.  
В) Выбор объективных критериев оценки — переходите к рубрике **16**.

## **11.2. Проведение совещаний**

---

**1.** Данный параграф будет посвящен эффективному проведению совещаний. Деловые совещания являются общепринятой формой группового общения. Они нацелены на решение разного рода вопросов, возникающих в компании и требующих коллективного решения. Эффективность совещания определяется присут-

ствием руководителя и специалистов, компетентных в области, подлежащей обсуждению.

Перед тем как организовывать совещание, необходимо определить его цель — сформировать желаемый итог работы группы. Также необходимо определить тему совещания — она должна быть актуальна и интересна каждому из участников совещания, сформулирована четко и не отражать тех вопросов, которые могут быть решены отдельным специалистом в рабочем порядке. Итак, в зависимости от *цели проведения* совещания делаются на:

- *оперативные*. «Оперативки» в некоторых организациях могут проходить каждый день (к примеру, перед началом рабочего дня). Как правило, в таких совещаниях задействованы сотрудники и их непосредственный руководитель. Такие короткие совещания позволяют руководителю быстро получить представление о текущих проблемах в отделе;
- *инструктивные*. В отличие от оперативных совещаний, на инструктивных руководство информирует сотрудников о задачах, которые необходимо выполнить. На инструктивных совещаниях руководитель может информировать подчиненных о нововведениях в организации, отвечать на возникающие в ходе рабочих процессов вопросы;
- *проблемные*. Такие совещания организуются, если на местах невозможно найти оптимальное решение какой-либо проблеме. Удобнее всего начинать такие совещания с выступления какого-либо сотрудника, излагающего суть вопроса (либо доклад может быть предъявлен участникам собрания заранее в письменной форме). Далее следует приступить к коллективному обсуждению. Так как мнение каждого по решению определенного вопроса должно быть учтено, зачастую на проблемных совещаниях прибегают к голосованию.

Первая классификация определяет типы совещаний в зависимости от *управленческих функций*. Рассмотрим более подробно каждый из них.

*Стратегические совещания*. Очевидно, что на таких совещаниях обсуждаются вопросы стратегического планирования. Как правило, проводятся топ-менеджментом компании, возможно, с привлечением некоторых специалистов.

*Совещания по вопросам кадров*. На таких совещаниях руководство решает, как повысить производительность персонала, усовершенствовать систему мотивации, повысить дисциплину.

*Совещания по вопросам организации деятельности внутри компании*. На таких совещаниях обсуждаются вопросы ротации, реструктуризации.

*Экстренные совещания.* Такие совещания необходимы, если руководству требуется срочно принять решение по определенному вопросу; и т.д. (Кох, 2008).

Решения по некоторым вопросам с участием топ-менеджмента (в некоторых случаях и без) могут быть приняты в рамках одного департамента. Для решения некоторых вопросов организуются, в зависимости от *тематики*, разные совещания: так, на *технических* совещаниях решаются вопросы внутрихозяйственного управления, на *кадровых* обсуждаются вопросы приема новых сотрудников и увольнений, на *финансовых* — управление финансовой деятельностью и т.д.

Вопрос: ***В компании «Ромашка» вводится новый регламент по управлению процессом приема сотрудников на работу. Руководителю компании необходимо собрать совещание среди менеджеров линейного уровня и разъяснить все положения документации. В классификации совещаний по целям их проведения такое совещание скорее всего будет являться:***

- А) Инструктивным — переходите к рубрике **10**.
  - Б) Совещанием по вопросам кадров — переходите к рубрике **18**.
  - В) Проблемным — переходите к рубрике **5**.
  - Г) Оперативным — переходите к рубрике **14**.
- 

**2.** Исходя из того что повестка составлена грамотно, цель проведения совещания должна была быть обозначена в ней. Вы были невнимательны, изучая рубрику **16**. Необходимо вернуться к ней и дать правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Неверно! Методика мозгового штурма больше всего подходит для раскрытия творческих способностей участников совещания и поиска нестандартных решений. Вам следует изучить рубрику **8** еще раз, более внимательно.

---

**4.** Вряд ли на основании этого кейса можно утверждать, что Николай является правдолюбом. Он не делится открыто своим мнением по решаемому вопросу, а отстаивает свою позицию. Вам следует вернуться к рубрике **19** и дать правильный ответ.

---

**5.** Ваш ответ не совсем верный. Очевидно, что цель проблемного совещания заключается в поиске решения определенной проблемы. Изучите рубрику **1** снова и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**6.** Сотрудники-загадки на совещаниях больше слушают, чем говорят. Свое мнение по решаемым вопросам они стараются держать при себе. Вернитесь к рубрике **19** и выберите другой вариант ответа.

---

**7.** В данном кейсе сложно рассуждать о том, была ли допущена такая ошибка. Среди вариантов ответа есть тот, который свидетельствует об ошибке директора более явно. Вам следует найти его, проанализировав рубрику **10** еще раз.

---

**8.** Вы совершенно правы! Зачастую именно неподведение итогов совещания может негативно сказаться на его эффективности. Если по итогам совещания не обозначены ответственные лица и сроки исполнения, вероятнее всего, такое совещание не будет иметь смысла.

Идем дальше.

Руководителю также следует знать, что существует несколько методик проведения совещания (Яковлева, 2014). Рассмотрим каждую из этих методик более подробно.

*Групповое мышление.* В организациях среди малых групп иногда встречается ситуация «огруппления мышления»<sup>1</sup>. Когда достижение согласия важнее, чем получение наилучшего результата, теряется критическое мышление, без чего сбор группы для общего обсуждения также теряет смысл. Для того чтобы на совещании каждый из участников высказывался критически: а) руководитель может обязать участников делать это, позволить им высказывать критику в отношении его предложений, однако для многих руководителей это составляет сложность; б) руководителю не следует обозначать сразу свои предпочтения относительно тех предложений, которые высказываются на собрании (однако предлагать критическое видение стоит) — иначе другие участники будут демотивированы. Если решение оказалось невозможно принять в рамках компетенций сотрудников, участвующих в совещании, не следует игнорировать приглашение коллег из подразделений.

---

<sup>1</sup> Огруппление мышления — тенденция, согласно которой потребность членов группы найти общее соглашение становится важнее стремления каждого из них получить точное знание о чем-либо (Вербицкий А.А. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://psychology\\_pedagogy.academic.ru](http://psychology_pedagogy.academic.ru)).

*Методика круговых ответов.* Название этой методики говорит само за себя. Нужно принять во внимание, что при использовании групповых ответов рассуждения каждого из участников не обсуждаются после его выступления, а анализируются после того, как выскажется каждый. Основное преимущество такой методики заключается в том, что каждый из участников имеет возможность высказать свое мнение и избежать давления со стороны более сильных и влиятельных участников.

*Методика номинальной группы.* Такая методика обращает внимание на различия личностных характеристик участников совещания: так, в группах встречаются люди с характером, способным подавить других участников, или те, которые говорят на совещании на отвлеченные темы, однако их присутствие необходимо. Методика номинальной группы используется следующим образом: сначала участники просят в письменном виде изложить предложения или возможные варианты решения проблемы; затем участники поочередно озвучивают по одному предложению, руководитель — фиксирует это на доске; далее происходит индивидуальное ранжирование (каждый выбирает, к примеру, 5 самых серьезных проблем/конструктивных предложений); затем результаты коллективного ранжирования обобщаются и предлагаются на общее обсуждение. Таким образом, возможности давления при применении такой методики исключаются, готовность участников воспринимать предложения повышается.

*Метод мозгового штурма.* Мы уже обсуждали этот метод в параграфе 4.3, однако напомним, что при использовании такого подхода к обсуждению принимаются любые идеи (вне зависимости от их качества и возможностей реализации) — все они записываются сразу, как только будут высказаны. Основная особенность такой методики — в применении творческого подхода каждым из участников, в связи с чем чужие идеи не подвергаются критике и оценке. Высказывание предложений приветствуется до тех пор, пока все они не закончатся. Метод мозгового штурма позволяет собрать большое количество креативных идей и нестандартных способов решения проблем, что крайне сложно осуществить в рабочем порядке.

**Вопрос:** *Во время проведения совещания для достижения согласия между участниками разнородной группы лучше всего использовать методику:*

- А) Номинальной группы — переходите к рубрике **19**.
- Б) Группового мышления — переходите к рубрике **11**.
- В) Мозгового штурма — переходите к рубрике **3**.

**9.** «Пришедшие не для этого» ведут себя на совещаниях довольно пассивно. Если бы Николай относился к такой категории сотрудников, вряд ли он активно отстаивал бы свою позицию. Вам нужно вернуться к рубрике **19** и быть более внимательным при ее повторном изучении.

---

**10.** Отлично! Такое совещание действительно будет являться ин-структивным, так как его цель — в разъяснении некоторых нововведений, происходящих в компании. Мы можем двигаться дальше.

После определения цели и темы совещания, необходимо довести эту информацию до сведения участников. Эффективность проведения совещания во многом определяется тем, насколько подготовленными к обсуждению окажутся участники. Для того чтобы сделать процесс подготовки участников максимально продуктивным, составляется *повестка совещания*. Помимо темы и цели совещания, в повестку включается информация обо всех участниках, список вопросов, предлагаемых к обсуждению, время и место проведения, выступающие (если есть). Правильно составленная повестка поможет сотрудникам не только заранее погрузиться в тематику обсуждаемого вопроса, но и обдумать предложения, которые могут быть ими высказаны во время совещания.

Помимо формулирования повестки хотелось бы дать еще несколько советов по эффективной подготовке к совещанию (Яковлева, 2014):

**1.** *Выберите оптимальный состав участников.* Наиболее правильно будет действовать по правилу « $7\pm 2$ »: количество участников должно быть от 5 до 9 человек. Если количество участников слишком маленькое, руководитель, скорее всего, соберет слишком ограниченное количество мнений, чтобы выработать объективное решение по определенному вопросу; если количество участников слишком большое, совещание может превратиться в череду выступлений нескольких докладчиков, и каждый из участников не сможет высказать свое мнение по обсуждаемому вопросу (или совещание сильно затянется).

*Выберите оптимальное время проведения совещания.* Не следует проводить совещание дольше двух часов: если совещание проводится очень долго, участники будут невосприимчивы во время подведения итогов. Более того, рекомендуется проводить совещания в определенный день недели и, желательно, во второй половине дня — таким образом, совещания не будут являться для участников неожиданностью, и у каждого будет время на подготовку.

*Выберите подходящее помещение.* В помещении должны соблюдаться все условия, необходимые для продуктивной работы: в нем не должно быть душно, холодно или темно. Самое важное, что участники должны иметь возможность видеть друг друга, чтобы открыто обмениваться мнениями. Следует также принять во внимание личностные особенности и должности участников совещания. Так, вступать в конфронтацию склонны люди, сидящие напротив друг друга, а те, кто сидит рядом, делают это гораздо реже. Важно также заранее настроить технику и подготовить раздаточный материал.

Вопрос: **В компании «Инновации» внедряется новая технология производства. В связи с этим директор решил собрать совещание для того, чтобы всесторонне обсудить это нововведение: необходимо решить, какие действия требуются от технического отдела, сколько дополнительных средств следует вложить в проект, нужно ли нанимать дополнительный персонал для работы над проектом. Директор решил привлечь к совещанию директоров всех департаментов (а их в компании пять), их заместителей (они все же ближе к линейным менеджерам, им однозначно есть что сказать) и по паре рядовых сотрудников из каждого департамента (кто же наиболее тесно связан с оперативным исполнением распоряжений руководства, как ни рядовые сотрудники?). Директор проинформировал коллег по электронной почте, написав, что на совещание отводится 2 часа, однако по какой-то причине оно затянулось на 3,5 часа. К концу совещания принятые решения оказались достаточно расплывчатыми, вероятно, участники сильно устали. Какой из правил подготовки совещания нарушил директор?**

- A) Выбор оптимального времени проведения совещания — переходите к рубрике **20**.
- B) Выбор подходящего помещения — переходите к рубрике **7**.
- B) Выбор оптимального состава участников — переходите к рубрике **16**.

---

**11.** Ошибка! Методика группового мышления подходит для случаев, когда группа теряет эффективность, если стремится к достижению наилучшего результата, а не к поиску наилучшего решения. Вам следует вернуться к рубрике **8**, проанализировать ее еще раз и постараться дать правильный ответ.

---

**12.** Согласно кейсу директор уделит внимание всем участникам. Ошибка нерегулирования хода беседы возможна, однако среди вариантов ответа есть тот, который говорит об ошибке директора более очевидным образом. Вернитесь к рубрике **16** и постарайтесь найти такой вариант ответа.

---

**13.** Верно! Сотрудника, который на совещаниях много говорит и пытается отстоять свою позицию, скорее всего, можно считать словоохотливым. Итак, изучив параграф «Проведение совещаний», Вы узнали, что эффективность совещания зависит от мастерства руководителя и усилий участников. Теперь Вы знаете, какие классификации совещаний существуют, как руководителю следует готовиться к совещанию и результативно его проводить. Теперь Вы знаете, что участники совещания могут быть совершенно разными и что к каждому из них должен быть свой подход.

Желаем Вам удачи в изучении следующего параграфа «Искусство презентации»!

---

**14.** Ошибка! На оперативных совещаниях анализируются ежедневные рабочие процессы, сотрудники могут изложить руководителю проблемы их отделов. Вам следует вернуться к рубрике **1** и изучить ее более внимательно.

---

**15.** Согласно кейсу все участники собрания были заслушаны. Вы были невнимательны при изучении рубрики **16**, поэтому Вам придется вернуться к ней снова.

---

**16.** Вы правы! Очевидно, что проведение совещания с таким большим составом участников только затянуло его, и не привело к достижению необходимых результатов. Стремление всесторонне проанализировать проблему и сразу же, с привлечением всех специалистов, попытаться найти решение не всегда ведет к эффективности и результативности.

Мы можем двигаться дальше.

Настало время перейти непосредственно к анализу самого процесса совещания. В данном случае имеет смысл разделить «действующих лиц» на руководителя совещания и остальных участников. Руководитель — модератор беседы, ему важно контролировать как себя самого, так и поведение остальных участников совещания. Рассмотрим несколько важных правил, которые следует знать руководителю для проведения эффективного совещания.

*Совещания следует начинать и заканчивать вовремя.* Какую бы важную должность не занимал руководитель, ему следует помнить, что подчиненные (а иногда и руководители смежных отделов) составляли рабочее расписание с учетом времени, отведенного на совещание.

*Перед началом работы следует ясно обозначить цель совещания.* Желательно также огласить повестку дня (особенно, если участники не были проинформированы заранее), представить участников, с которыми другие могут быть не знакомы. Для того чтобы решения, предложенные на совещании, не забылись, важно назначить ответственного за ведение протокола.

*Нужно не бояться самостоятельно регулировать ход беседы.* Часто случается, что совещания прерываются решением вопросов не по существу, докладчики превышают лимит времени, отведенный на их выступления. Помимо этого на совещаниях участники могут высказываться резко и некорректно в отношении предложений других сотрудников, критикуют их несправедливо. Задача руководителя совещания заключается в том, чтобы пресекать обозначенные выше действия.

*Необходимо подводить предварительные итоги.* Иногда участники совещания настолько увлекаются поиском решения определенной проблемы, что теряют ее суть. Для того чтобы избежать этого, нужно периодически возвращать их в нужное русло, подводя предварительные итоги.

*Следует включать в процесс обмена мнениями всех участников.* Эффективность совещания в целом и продуктивности сотрудников в отдельности снижается, если они присутствуют на совещании зря.

*Необходимо выбрать правильный тон ведения совещания.* Руководитель во время совещания должен быть объективным, не вступать в споры, быть настроенным уделить одинаковое внимание каждому из участников.

*Обязательно следует подвести итоги совещания.* Руководителю следует обобщить все сделанные выводы, акцентировать внимание на полученных предложениях, назначить ответственных за реализацию планов, которые были обозначены на совещании (с обязательным указанием конкретных действий и сроков их выполнения).

*Провести самоанализ по итогам эффективности совещания и корректности взаимодействия руководителя и сотрудников.* Руководителю следует подумать, удалось ли достигнуть основной цели совещания. Если нет, что этому препятствовало? Были ли созданы равные условия для всех участников? Не оказалась ли общая атмосфера напряженной? Чего не получилось достичь по итогам совещания? Что необходимо сделать, чтобы получить большую эффективность на следующем совещании? Следует сказать, что механизмы рефлексии зачастую игнорируются руководителями, однако они однозначно способны повысить их профессионализм в вопросах проведения совещания.

Вопрос: **В компании «Кедр» проводится очередное плановое совещание. Повестка, как всегда, составлена грамотно, участники приглашены и выслушаны, однако после проведения совещания реализация задуманного не осуществляется. Какую ошибку проведения совещания допустил руководитель?**

- А) Не обозначил цель проведения совещания — переходите к рубрике **2**.
  - Б) Не регулировал ход беседы — переходите к рубрике **12**.
  - В) Не подвел итоги совещания — переходите к рубрике **8**.
  - Г) Не включил в беседу всех участников совещания — переходите к рубрике **15**.
- 

**17.** Данный кейс не демонстрирует, что Николай активно критикует чьи-либо позиции. Среди вариантов ответа на вопрос рубрики **19** Вы сможете найти наиболее подходящий.

---

**18.** Да, это совещание действительно является совещанием по вопросам кадров, однако Вы запутались в классификациях совещаний. Совещание по кадровым вопросам попадает под классификацию управленческих функций или тематических совещаний. Вам следует быть более внимательным при изучении данного параграфа. Вернитесь к рубрике **1** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**19.** Совершенно верно! Применяя методику номинальной группы, руководитель может существенно сократить степень давления более сильных участников собрания на остальных.

Переходим к финальной рубрике параграфа «Проведение совещаний».

Разумеется, эффективность проведения совещания зависит не только от мастерства руководителя, но и от усилий остальных участников. Участникам совещания следует помнить:

- на совещания следует не опаздывать, лучше прийти раньше;
- на совещании не следует задавать вопросы, не относящиеся к теме;
- важно критически реагировать на предложения других участников. При этом критика должна быть только конструктивной;
- важно постараться воспринять предложения участников с их позиции: возможно, Вы не знаете положения дел в другом отделе. Попытайтесь понять, почему Ваш коллега предлагает то или иное решение;

- если Вы хотите высказать свою точку зрения — следует объявить ее всем участникам совещания, а не только коллеге, сидящему рядом с Вами;
- старайтесь не уводить группу от общей логики беседы.

Наконец, хотелось бы сказать пару слов о типах участников совещания:

- *правдолюбы*. Такие сотрудники открыто высказывают свое мнение. Для любого совещания они ценны, однако ходом своих рассуждений могут породить ненужные споры;
- *виноватые*. Такие сотрудники готовы взять на себя ответственность, если что-то идет не так. В конфликтных ситуациях нужно постараться не давать им высказываться, иначе будет невозможно понять, что стоит у истоков проблемы;
- *загадки*. Такие участники не будут много высказываться и оставят свое мнение при себе. Для руководителя останется загадкой, чья точка зрения оказалась «Загадке» ближе всего;
- *словоохотливые*. Такие участники довольно эмоциональны и пытаются всеми способами убедить остальных в правильности своей позиции. «Словоохотливых» нужно тактично прерывать, чтобы они не нарушали временной регламент совещания;
- *критики*. Такие участники критикуют любые предложения, порой в резкой форме. Следует дать критику возможность высказать свою идею и представить ее на обсуждение группы;
- *пришедшие не для этого*. Такие участники могут не считать совещание серьезным мероприятием. Следует почаще заставлять их высказывать свое мнение, держать их в тонусе.

Вопрос: **В компании «Город N» проводится совещание по вопросу распределения годового бюджета. Начальник отдела маркетинга Николай в очередной раз яростно пытается доказать начальству и коллегам, что его отделу требуется не меньше 30% бюджета. Скорее всего, Николай относится к категории сотрудников:**

- А) Правдолюбы — переходите к рубрике **4**.
- Б) Загадки — переходите к рубрике **6**.
- В) Критики — переходите к рубрике **17**.
- Г) Словоохотливые — переходите к рубрике **13**.
- Д) Пришедшие не для этого — переходите к рубрике **9**.

---

**20.** Вы не совсем правы. В повестке директор оговорил время проведения совещания. Возможно, он допустил ряд ошибок в процессе ведения совещания, однако в процессе подготовки ошибки выбора оптимального времени не было. Изучите рубрику **10** еще раз и постарайтесь дать правильный ответ.

### 11.3. Искусство презентации

---

1. Тема настоящего параграфа — искусство презентации. Сначала необходимо разобраться — что же такое презентация? Финансовый словарь дает следующее определение: «*Презентация* — официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц». В современной бизнес-среде практически никакое мероприятие не обходится без презентации. Очевидно, что в любой презентации присутствуют два «действующих лица»: оратор и его слушатели. Поэтому в данном параграфе необходимо обратить внимание на все аспекты подготовки хорошей презентации, а также на механизмы работы со слушателями.

В зависимости от мероприятия и аудитории презентации бывают разными: к примеру, для презентации новой книги писателю совершенно не обязательно подготавливать слайды и использовать официальный язык. Если речь идет о бизнес-презентации, подготовка слайдов, безусловно, поможет визуализировать Ваше сообщение и сделать его более понятным слушателям, а использование неформальных речевых оборотов для бизнес-презентации окажется неприемлемым. Особый интерес для нас представляет бизнес-презентация, поэтому мы поговорим о ней более подробно.

Главный вызов при подготовке презентации состоит в умении лаконично и интересно изложить материал, имеющийся у оратора. Структура любого публичного выступления сложилась еще во времена древних философов и до сих пор остается актуальной. Итак, в любом выступлении выделяются три части: вступление, основная часть, заключение (Халин, 2006). Вступление должно занимать 10–15% времени выступления, основная часть — 60–65%, заключение — 20–30%. Каждый из блоков презентации имеет свою подструктуру, поэтому о каждом из них следует сказать в отдельности.

*Вступление.* Вступление необходимо, в первую очередь, для того, чтобы установить контакт с аудиторией и дать ей возможность вникнуть в суть рассматриваемой проблемы. Во вступительной части должны прозвучать задачи выступления, определения основных понятий, план презентации. Одной из самых распространенных ошибок является отсутствие вступления или наоборот, чрезмерная затянутость;

*Основная часть.* Основная часть выступления должна базироваться на его главной идее. Правильнее всего построить основную часть в виде цепочки логически связанных между собой фактов и явлений, которые вместе ведут к раскрытию темы. Так как основная часть

является самой объемной частью выступления, в некоторых случаях имеет смысл разделить ее на несколько подразделов (к примеру, можно выбрать 3–4 блока, которые раскрывают основные аспекты темы. При формировании основной части выступления следует придерживаться ряда правил:

- 1) разделы основной части должны быть соразмерны друг другу. Не следует уделять пристальное внимание только одному разделу темы, необходимо избежать включения в выступление малозначительных фактов;
- 2) слушателю должен быть понятен принцип деления выбранных Вами разделов;
- 3) изложение выбранных разделов должно быть структурированным и логичным: необходимо сформировать своеобразную цепочку вопросов, приводящих слушателя к определенному выводу. Вам не следует перескакивать от одного раздела к другому, если этого не требует общая логика изложения. Ваше выступление будет лучше воспринято слушателями, если Вы подкрепите его фактами: тем самым Вы «разбавляете» сухое изложение и делаете презентацию более аргументированной.

В основной части ораторы допускают ошибки несоразмерности разделов, непоследовательности изложения, неподчиненности главной идее. Презентация может оказаться попросту неинтересной, если, к примеру, в ней используется только теоретический стиль изложения без обращения к фактам.

*Заключение.* Заключение позволяет оратору просуммировать все выводы, сделанные по ходу выступления. Не следует думать, что все, что было сказано во время презентации, верно и полностью воспринято слушателями, в связи с чем без заключения можно обойтись. Отсутствие заключительной части может оставить впечатление незаконченности. В заключении снова формируется основная идея выступления, механизмы решения проблемы, теоретические и практические выводы. После завершения выступления у слушателей должно остаться ощущение завершенности: проблема выявлена, решение к ней найдено. Ошибки заключительной части похожи на ошибки введения: либо ее нет, либо автор слишком ее затягивает.

Вопрос: **Основная возможность установить связь с аудиторией предоставляется оратору во время:**

- А) Вступления — переходите к рубрике **5**.
- Б) Основной части — переходите к рубрике **14**.
- В) Заключительной части — переходите к рубрике **19**.

**2.** Совершенно верно! На некоторых мероприятиях использование неофициального языка допустимо, на некоторых — категорически не рекомендуется. Вы можете продолжить изучение блока, обратившись к рубрике **5**.

---

**3.** Действительно, в хорошей презентации необходимо акцентировать внимание на выступлении, однако столь минимального сопровождения, которое описано в варианте «Б», может быть недостаточно. Слушателям время от времени необходимо обращаться к визуальным средствам сообщения. Вернитесь к рубрике **5** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**4.** Вы совершенно правы! Вероятнее всего, рассказ о формуле, пусть даже революционной, вряд ли окажется интересен школьникам и директорам предприятий. Презентацию следовало готовить с учетом интересов и уровня знаний слушателей.

*Двигаемся дальше.*

Помните, что визуальная поддержка презентации и продуманность речи составляют лишь 7% Вашего успеха. Остальные 93% — звуковые и невербальные сигналы, которые Вы подаете аудитории. Таким образом, какой бы тщательной ни была подготовка, самое важное — умение работать с Вашими слушателями. В работе с аудиторией выделяют три основных этапа: установление контакта, его поддержание и передача, выход из контакта (Голованова, 2009).

*Установление контакта.* Этот этап можно считать самым важным в выступлении: от него зависит, насколько Ваша речь будет восприниматься аудиторией. В начале своего выступления следует представиться, предоставить аудитории краткую информацию о себе. Не следует начинать выступление с извинений (например, извиняться за то, что это Ваше первое выступление), аудитория должна чувствовать Вашу уверенность. Оговорить возможность задать вопросы во время выступления или после него стоит заранее: при выборе первого варианта будет поддерживаться активный диалог, слушатели не забудут, что хотели бы спросить, однако вопросы могут отвлекать Вас от общей логики изложения. Переходить к основной части выступления следует после небольшой паузы.

*Поддержание контакта.* На этом этапе важно не испортить первое впечатление о Вашем выступлении. Избегайте монотонной речи, однообразия аргументации.

*Выход из контакта.* Выход из контакта можно осуществить как на словесном, так и на невербальном уровне (кивок, понижение интонации).

Во время выступления Вы должны стараться улавливать настроения аудитории и менять их в зависимости от Ваших целей. Если Вы видите, что аудитория согласна с тем, что Вы говорите, Вам необходимо усиливать их мнение. Не предоставляйте аудитории все точки зрения по определенному вопросу, обсуждайте только те, в которых вы достигли согласия. Если аудитория оказалась равнодушной к Вашему выступлению, приведите аргументы в пользу того, что Ваше выступление интересно и полезно для нее. Если аудитория не согласна с Вашей точкой зрения, будет довольно сложно изменить ее мнение. Наилучший выход в данной ситуации — не вступать в конфронтацию, дать аудитории возможность высказать свое мнение и проявить уважение к нему. Демонстрация слушателям того, что Вы согласны с их мнением, поможет уменьшить напряжение.

Каким образом можно активизировать внимание слушателей во время Вашего выступления? Существует несколько способов:

- 1) *диалогизация*. К такому способу ораторы прибегают все чаще. При открытых диалогах оратор задает вопрос аудитории и ждет от нее ответа. Вопрос должен быть общего характера, не дискуссионный, чтобы не уйти от сути выступления. В закрытых диалогах оратор задает вопрос общего характера и сам дает ответ на него;
- 2) *авансирование*. Применяя такую методику, оратор делает «затравку», высказывая интересную мысль, но говоря: «К этому мы вернемся позже»;
- 3) *акцентирование внимания на важной информации*. Это можно делать, изменяя темп и тембр речи;
- 4) *наглядная демонстрация* (к примеру, новой разработки) также способствует усилению внимания аудитории;
- 5) *юмор*. Все чаще презентации приобретают неформальный характер. Если использование юмора в определенной аудитории уместно, оно не повредит общему настрою слушателей.

Вопрос: **Во время тренинга по личностному развитию тренер задал аудитории вопрос: «В чем смысл жизни?». Несколько слушателей дали свои ответы, после чего тренер сказал, что остальные смогут дать свои ответы после пары упражнений и небольшого перерыва. Какой прием(-ы) использует тренер, чтобы активизировать внимание слушателей?**

- А) Акцентирование внимания на важной информации и открытая диалогизация — переходите к рубрике **20**.
  - Б) Закрытая диалогизация — переходите к рубрике **6**.
  - В) Открытая диалогизация и авансирование — переходите к рубрике **13**.
  - Г) Авансирование — переходите к рубрике **15**.
-

**5.** Совершенно верно! Одной из важных задач выступления является не только знакомство слушателей с сутью вопроса, но и установление контакта с ними. От этого зависит, насколько внимательно Ваше выступление будут слушать. Мы можем продолжить.

Любое, даже самое логически структурированное и интересное выступление может быть испорчено, если визуальное сопровождение к нему проработано недостаточно хорошо. Для некоторых слушателей отсутствие внимания к деталям может говорить в несерьезном отношении к выступлению. Ниже приведен ряд простых советов, которые следует соблюдать, чтобы слайды презентации помогли выступлению, а не испортили впечатление от него.

1. *Отразите на титульном слайде Вашу фамилию и должность, тему выступления и мероприятие, к которому оно приурочено.* Это может пригодиться для обмена презентациями с коллегами.
2. *Оформите презентацию в едином стиле.* Неряшливость (разные типы шрифтов и их размеры, неправильно расставленные отступы) могут негативно сказаться на выступлении.
3. *Не перегружайте слайды лишней информацией.* Помните, что презентация делается только для того, чтобы выносить на нее основные тезисы Вашего выступления, а не читать текст дословно. Так, фраз на слайдах должно быть мало, они должны быть короткими. Для тезисного изложения лучше всего использовать нумерованные списки.
4. *Используйте графическую информацию.* Диаграммы и таблицы очень удобны для визуального восприятия, однако они обязательно должны быть подкреплены словесным сопровождением.
5. *Сделайте текст удобно читаемым.* Если слушателю придется вчитываться в текст, написанный на Ваших слайдах, он отвлечет свое внимание от выступления. Текст не должен быть слишком мелким, чтобы его не пришлось разглядывать. Также важно использовать контрастные цвета фона и текста (например, не стоит размещать белый текст на голубом фоне), чтобы это не мешало комфортному восприятию информации. Помните о разнице картинки, которую Вы видите у себя на мониторе во время подготовки презентации, и той, которую могут увидеть слушатели во время выступления.
6. *Не делайте слишком маленького/большого количества слайдов.* Если слайдов окажется слишком мало, они не смогут визуальным образом сопроводить всю необходимую информацию в Вашем сообщении. Если, напротив, слайдов много, скорее

всего Вам придется перелистывать их быстрее, чем аудитория успеет ознакомиться с ними.

7. *На слайдах не должно содержаться той информации, о которой Вы не будете говорить* во время выступления.
8. *Сопровождайте каждый слайд заголовком*, чтобы слушатели понимали, о чем идет речь.
9. *Избегайте обилия анимации*. В современных бизнес-презентациях ценятся простота и лаконичность. Анимация и разные цвета в тексте сейчас, как правило, не используются.

Вопрос: **В хорошей презентации:**

- A) Текст представлен в большом объеме (если слушатели отвлекутся, они могут прочитать информацию), слайды представлены в большом количестве (чтобы иметь возможность отслеживать логику выступающего), для лучшей визуализации используются эффекты анимации — переходите к рубрике **10**.
- B) Выступающий концентрирует все внимание на речи, а не на сопровождении — присутствует мало слайдов, текстовой информации нет, на слайдах только таблицы и диаграммы — переходите к рубрике **3**.
- B) Текстовой информации немного, она отражает основные термины; присутствуют графики и таблицы, для фиксации основных аспектов выступления используются заголовки — переходите к рубрике **16**.

---

**6.** Если бы тренер использовал метод закрытой диалогизации, он бы предложил собственную версию варианта ответа на философский вопрос о смысле жизни. Изучите рубрику **4** более внимательно.

---

**7.** Действительно, современные тенденции говорят о том, что язык презентации становится более неформальным — может присутствовать юмор и т.д. Однако говорить о том, что использовать официальный язык совсем не нужно категорически нельзя! Все зависит от контекста мероприятия. Вы очень невнимательно начали изучение параграфа «Искусство презентации». Вам придется вернуться к рубрике **1**.

---

**8.** Да, этот вариант ответа можно считать правильным, однако среди вариантов ответов есть тот, который наиболее очевидно свидетельствует о возможной недоработке Константина. Уверены, что, вернувшись к рубрике **16**, Вы сможете дать правильный ответ!

---

**9.** Ваш ответ не совсем точный. Вернитесь к рубрике **13** и постарайтесь дать правильный ответ.

---

**10.** Подобное описание, скорее всего, характеризует плохую презентацию. Помните, что презентация должна только помогать выступлению, но не дублировать его. Для того чтобы дать правильный ответ, вернитесь к рубрике **5**.

---

**11.** Да, это возможно, однако среди вариантов ответа есть тот, который наиболее точно отражает возможную ошибку Константина. Постарайтесь найти его в рубрике **16**.

---

**12.** Такой вариант ответа нельзя считать полным. Вам необходимо снова обратиться к рубрике **13**.

---

**13.** Абсолютно верно! Как Вы видите, эти приемы используются друг за другом. Завершаем изучения параграфа об искусстве презентации.

Невербальные и звуковые сигналы, которые подает оратор аудитории — одна из важнейших частей любого выступления. По таким сигналам аудитория чувствует Вашу застенчивость или, напротив, уверенность в собственных силах. Вот несколько советов, которые помогут оставить о Вас и Вашем выступлении хорошее впечатление:

1. *Внешний вид создает «эффект ореола».* Если оратор не понравился аудитории внешне (выбрал неподходящий для выступления костюм, оделся неопрятно), это может плохо отразиться на восприятии его выступления.
2. *Мимика, жесты и поза говорят о многом.* Не следует прятать руки за спину, постоянно поправлять одежду — все это свидетельствует о Вашей неуверенности в себе. Возьмите в руки какой-нибудь предмет (например, ручку) — это позволит Вам держать свои жесты под контролем. Если во время выступления Вы стоите неподвижно, аудитории может стать скучно, если двигаетесь слишком много — отвлекаете внимание от выступления. Используйте жесты для того, чтобы сообщить аудитории о переходе к новой идее.
3. *Используйте метод «маяка».* Если аудитория, с которой Вы работаете, немногочисленна, Вам следует перевести взгляд на каждого из слушателей. Не следует пристально и долго

смотреть только на одного человека — это может его смутить. Если Вы выступаете в зале с многочисленной аудиторией, следует мысленно разделить зал на секторы и периодически смотреть на каждый из них. Слушатели должны видеть, что Вы уделяете им много внимания.

4. *Изменяйте темп речи и тон голоса.* Помните, что Ваша речь не должна быть монотонной. Вы можете менять скорость речи и тон голоса в зависимости от контекста. Также не следует говорить слишком тихо или громко.
5. *Повторяйте ключевые аспекты Вашего выступления,* чтобы убедиться, что они поняты правильно.
6. *Ваша речь должна быть четкой.* Говорите ли Вы с акцентом? Не создает ли это проблем при восприятии Вашей речи? Уверены ли Вы, что правильно расставляете ударения в сложных терминах? Перед выступлением следует задать себе эти вопросы.
7. *Не бойтесь делать паузы.* Пауза — это своеобразный сигнал для аудитории, говорящий о том, что далее будет сказано что-то важное. Во время паузы Вы можете подумать над дальнейшими словами, а аудитория сможет осмыслить Вашу речь.

Вопрос: **Метод маяка применим для работы с:**

- А) Многочисленной аудиторией — переходите к рубрике **9**.
- Б) Немногочисленной аудиторией — переходите к рубрике **12**.
- В) Многочисленной и немногочисленной аудиторией — переходите к рубрике **18**.

---

**14.** Ошибка! Во время основной части важно изложить основные аспекты выступления. Связь с аудиторией нужно установить до этого, чтобы суть выступления была выслушана внимательно.

Дополнительный вопрос: **Нужно ли использовать официальный язык во время выступления?**

- А) Да, обязательно нужно — переходите к рубрике **17**.
- Б) Нет, вообще не нужно — переходите к рубрике **7**.
- В) Это зависит от характера выступления — переходите к рубрике **2**.

---

**15.** Ваш ответ не является точным, так как в нем используется не только прием авансирования. Вернитесь к рубрике **4** и изучите ее более внимательно.

---

**16.** Вы совершенно правы! Именно этот вариант ответа отражает основной принцип хорошей презентации: презентация должна помогать выступлению, а не отвлекать от него все внимание или, наоборот, быть слишком скудной.

Двигаемся дальше.

Итак, структура Вашего выступления готова, презентация сделана. Далее хотелось бы дать несколько советов о том, как правильно подготовить речь и что следует сделать непосредственно перед выступлением.

1. *Продумайте выступление в соответствии с осведомленностью целевой аудитории.* Помните, что Вы знаете тему лучше, чем Ваши слушатели. Те вещи, которые Вам кажутся очевидными, для них могут нуждаться в объяснении.
2. *Продумайте речь заранее.* Желательно записать ее и взять с собой на выступление. Не рекомендуется во время презентации читать бумажный текст, речь нужна только для того, чтобы обратиться к ней, если Вы что-то забыли. Отрепетируйте свое выступление: Вы должны обязательно укладываться в регламент мероприятия. Не забудьте оставить несколько минут на вопросы аудитории.
3. *Предоставьте раздаточный материал*, если он требуется.
4. *Сохраните презентацию в нескольких форматах.* Перед выступлением у Вас не будет времени решать технические вопросы.
5. *Проверьте техническую готовность оборудования заранее.* На выступление следует приходить чуть раньше, чтобы убедиться, что техника работает исправно; разрешение проектора совпадает с разрешением Вашей презентации и текст не «обрезается»; цвета не искажены.

Вопрос: **В одном из городов России организована конференция «Инновации — путь в будущее». Аудитория, которая посетит мероприятие, — самая разнообразная: от школьников до директоров крупных инновационных предприятий. Заведующего кафедрой университета Константина попросили выступить с докладом и рассказать об инновациях в фармацевтике. Он вспомнил, что совсем недавно его коллегой была открыта формула, которая произведет в этой сфере настоящую революцию. Константин подготовил серьезный доклад и снабдил его презентацией. Во время выступления он очень подробно рассказывал о новой формуле (описал ее структуру, рассказал о теоретической базе) и был очень удивлен, что аудитория не проявила особого интереса к его выступлению. Какую ошибку, по Вашему мнению, мог совершить Константин во время подготовки к выступлению?**

- А) Не подготовил раздаточный материал — переходите к рубрике **11**.
  - Б) Подготовил выступление, не подходящее для аудитории — переходите к рубрике **4**.
  - В) Не продумал речь заранее — переходите к рубрике **8**.
- 

**17.** Нет, в некоторых случаях использование официального языка вовсе не является обязательным. Вы крайне невдумчиво изучили рубрику **1**. Вам необходимо вернуться к ней и проанализировать ее еще раз.

---

**18.** Абсолютно верно! Метод «маяка» позволяет работать как с многочисленной, так и с малочисленной аудиторией.

Мы завершили изучение параграфа, посвященного искусству презентации. Вы узнали, что такое презентация и какова ее структура; Вы знаете, каким образом правильно подготовить слайды, и усвоили некоторые общие правила подготовки выступления. Вы познакомились с некоторыми способами привлечения внимания слушателей во время выступления и оценили важность невербальных сигналов, которые оратор подает слушателям.

Желаем удачи в дальнейшем изучении книги!

---

**19.** В заключительной части выступления необходимо кратко изложить основные выводы выступления, однако привлекать слушателей уже поздно. Вы были невнимательны, изучая рубрику **1**. Вам необходимо вернуться к ней.

---

**20.** Ошибка! В этом кейсе действительно используется метод открытой диалогизации, однако здесь вряд ли акцентируется внимание на важной информации. Вернувшись к рубрике **4**, Вы сможете попытаться найти правильный ответ еще раз.

---

#### **11.4. Тайм-менеджмент**

---

**1.** В данном параграфе нашего учебника речь пойдет об управлении временем. Если рассматривать время как ресурс, можно отметить две его важнейшие характеристики: этот ресурс есть у каждого человека и у каждого в одинаковом количестве в день; этот ресурс не восполняется. Тем не менее, даже такой ресурс, как вре-

мя, возможно подчинить нашему влиянию. В бизнес-среде умение грамотно управлять рабочим временем давно стало необходимостью. Среда бизнеса меняется настолько быстро, что на первый план выходит способность быстро реагировать на стремительно приближающиеся изменения. Очевидно, что в связи с этим руководителю крайне важно организовать свое время и время сотрудников, работающих на всех уровнях.

Постараемся дать определение тайм-менеджменту. Один из известных специалистов по управлению временем в России Глеб Архангельский считает, что «*тайм-менеджмент* — это управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов». Это определение показывает, что навыки управления временем необходимы не только в организации, они нужны каждому человеку в отдельности. Для того чтобы проанализировать основы философии управления временем, обратимся к рис. 33.

Рассмотрим каждую из этих ячеек пирамиды более подробно.

*Эффективность.* Эффективность не случайно оказалась в самой нижней части пирамиды, так как она представляет собой низовый уровень тайм-менеджмента. Когда мы задумываемся о том, как добраться до дома в объезд пробок, мы рассуждаем в категориях эффективности.

*Технология.* Технология, по сути, является способом, повышающим эффективность. Если мы для объезда пробок используем мобильное приложение — мы стараемся тем самым повысить эффективность.



**Рис. 33.** Общее видение системы тайм-менеджмента

*Стратегия.* Из блока «Стратегический менеджмент» Вы помните, в чем заключается роль стратегии для организации. Стратегическое управление применимо к жизни каждого человека в отдельности. Чтобы грамотно управлять временем, в первую очередь, нужно понять, к каким целям ведет выполнение тех или иных задач, имеют ли повседневные дела отношение к тем стратегически важным целям, к которым мы стремимся.

*Философия.* Философия является самой сложной категорией в системе тайм-менеджмента, так как заставляет нас задуматься о том, являются ли выбранные нами цели и ориентации правильными.

Вопрос: **В пирамиде тайм-менеджмента за определение и оценку целей человека отвечает раздел:**

- А) Философии — переходите к рубрике **17**.
  - Б) Технологии — переходите к рубрике **13**.
  - В) Эффективности — переходите к рубрике **9**.
  - Г) Стратегии — переходите к рубрике **4**.
- 

**2.** Действительно, наши желания меняются, причем довольно часто. Однако если мы постоянно будем пересматривать и менять планы, вряд ли они окажутся реализованными. Существует более точный ответ на поставленный вопрос.

---

**3.** Этот метод в большей степени повышает осознанность, необходимую для выполнения ежедневных задач. Вернитесь к рубрике **6** и дайте правильный ответ.

---

**4.** Раздел стратегии помогает определить цели человека, однако в данном разделе цели не оцениваются. Вам следует обратиться к рубрике **1** снова.

---

**5.** Метод «Кайрос» позволяет распределять задачи относительно времени и обстоятельств. Для распределения приоритетов существуют другие методы. Уверены, что, проанализировав рубрику **6** еще раз, Вы сможете найти правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**6.** Абсолютно верно! Каждый человек должен стремиться к тому, чтобы высвободить дела из всех квадрантов матрицы Эйзенхауэра, кроме дел в квадранте II. Если все дела являются несрочными,

но важными, это говорит о правильной расстановке приоритетов: человек делает только то, что приводит его к достижению целей, и в то же время все успевает.

Продолжаем.

Рассмотрим еще несколько способов повышения эффективности деятельности (Моргунова, 2014).

*Метод «Кайрос»* также является одним из подходов к грамотному распределению задач. К примеру, Вам было бы гораздо удобнее оплатить счета, когда Вы пойдете в магазин, а не ходить в одно и то же место два раза. Кайрос помогает привязывать задачи друг к другу, чтобы не забыть о них и сэкономить тем самым свое время. Технология предполагает разбиение задач на две категории: гибкие и жесткие. Жесткие задачи привязаны ко времени, гибкие — к обстоятельствам. Такие обстоятельства, при которых удобнее всего решить ту или иную задачу, называются контекстами. Контексты, в свою очередь, также можно разделить на несколько групп: место («когда я буду в магазине»), человек или группа людей («когда встречу с другом»), внешние обстоятельства («когда погода улучшится»), внутренние обстоятельства («когда будет настроение»). Для осуществления методики следует составлять список задач под каждый из контекстов, а когда тот или иной контекст приближается — просматривать этот список.

*«To-Do List»* — еще один способ освободить память от запоминания задач. Для использования подхода «To-Do List» необходимо сделать всего три шага: прежде всего, следует фиксировать в блокноте (или на любом другом носителе информации) любые (пусть даже самые незначительные) дела. Далее дела следует распределить: какие-то включить в расписание, какие-то — делегировать, какие-то — удалить.

*Технология «Тайм-боксинг»* позволяет выделить определенный промежуток времени для решения конкретной задачи. Часто начать работу над масштабными задачами довольно сложно. Подход тайм-боксинга обязывает выделять определенный промежуток времени (15 минут, час и т.д.) на решение той или иной задачи. Для использования такого подхода Вам понадобится таймер. Его нужно поставить на определенный промежуток времени, в течение которого Вы будете выполнять определенную задачу. Отвлекаться на другие дела при этом нельзя. Важно прекратить работу, как только таймер сработает. Постоянное использование такого подхода поможет сделать интенсивную работу без отвлечения на «поглотители времени» полезной привычкой Вашей жизни.

«Метод швейцарского сыра». Этот метод также помогает решать масштабные задачи. Если Вам, необходимо, к примеру, написать дипломную работу, существует вероятность того, что Вы будете откладывать это дело из-за его пугающей трудоемкости. Следует разделить эту «голову швейцарского сыра» на несколько кусков (составить план из конкретных пунктов с конкретными сроками исполнения), тогда выполнить масштабную задачу будет намного проще.

Метод «лягушек». У каждого человека есть задачи, решать которые не очень приятно: подойти к начальнику и попросить повышения заработной платы, сходить в налоговую инспекцию и т.д. Такие дела называются «лягушками»: их реализацию можно откладывать, однако рано или поздно это приведет к проблемам и сделает их гораздо более трудозатратными. Если «лягушки» большие — их тоже можно разделять, как «швейцарский сыр». Договоритесь с собой, что каждый день будете «съедать» по 5 «лягушек» — тогда задачи, выполнение которых откладывалось месяцами, будут решены в короткие сроки.

Метод «календарика-пинарика». Этот способ контроля времени можно считать самым простым и в то же время одним из самых действенных. Вам потребуется календарь на год на одном листе. Задача состоит в том, чтобы зачеркивать на календарике дату каждого прошедшего дня. Такой подход позволяет приобрести большую осознанность в отношении к своему времени.

Вопрос: **Лучше всего с распределением приоритетов в ежедневных задачах справляет метод:**

- А) Календарика-пинарика — переходите к рубрике **3**.
- Б) Кайрос — переходите к рубрике **5**.
- В) To-Do List — переходите к рубрике **15**.
- Г) Лягушек — переходите к рубрике **18**.

---

**7.** Ошибка! Вряд ли такой ответ можно считать правильным, так как на принятие решения дано слишком мало времени. Изучите рубрику **17** более внимательно.

---

**8.** Ваш ответ можно считать частично правильным. Действительно, дела следует доводить до конца, однако в некоторых случаях планы требуют пересмотра (к примеру, если потеряли актуальность для Вас). Постарайтесь найти более точный вариант ответа.

---

**9.** Ваш ответ неверный! Эффективность — низшая категория тайм-менеджмента, она не отвечает за выбор и оценку стратегических целей. Сконцентрируйте свое внимание на рубрике **1** еще раз.

---

**10.** Вы правы! При реализации планов важно найти «золотую середину»: не пересматривать свои планы постоянно (чтобы реализовать их) и в то же время периодически их анализировать (чтобы понимать, остаются ли они актуальными).

Итак, мы закончили изучение параграфа «Тайм-менеджмент». Теперь Вы знаете, как выглядит система тайм-менеджмента, каким образом определить жизненные цели и приоритеты, как повысить эффективность каждодневной деятельности, и можете оценить, почему Ваши планы не всегда осуществляются.

Надеемся, что Вы так же успешно изучите остальные блоки учебника!

---

**11.** Ваш ответ правильный, однако неполный. Вернитесь к изучению рубрики **17**.

---

**12.** Наличие дел в этом квадранте говорит о неправильной постановке приоритетов: человек делает то, что ему не нужно, и испытывает напряжение от срочности дел. Помните, что дела в квадранте III лучше всего поручать кому-то другому. Вернитесь к рубрике **14** еще раз и подумайте, дела в каком квадранте свидетельствуют о правильном распределении приоритетов человека.

---

**13.** Технологии определяют, каким образом достигать целей, а не сами цели. Вам следует изучить рубрику **1** еще раз.

---

**14.** Вы совершенно правы! Для того чтобы принять такое сложное решение, можно воспользоваться методами перехода от повседневных задач к ценностям и личной миссии. Они помогут правильно расставить приоритеты.

Продолжаем.

Далее перейдем к более низким категориям тайм-менеджмента — технологиям, повышающим личную эффективность. Перед тем, как перейти к непосредственному описанию базовых технологий, хотелось бы дать несколько советов, касающихся базовых принципов тайм-менеджмента:

1. Помните о принципе Парето. Принцип Парето гласит: «20% усилий приносят 80% результата, а 80% усилий приносят только 20% результата». Принцип Парето помогает вовремя переключаться на одни задачи, когда эффективность выполнения других начинает снижаться.
2. Любая записанная мысль гораздо лучше той, которую Вы держите в голове.
3. Любая работа требует отдыха. При интенсивной работе норма отдыха — 5–10 минут в час.

Одним из самых известных способов контроля рабочих задач является *матрица Эйзенхауэра*, которая представлена на рис. 34.

<i>Задачи</i>	<i>Важно</i>	<i>Неважно</i>
Срочно	I	III
Несрочно	II	IV

**Рис. 34.** Матрица Эйзенхауэра

Согласно подходу Эйзенхауэра, дела следует классифицировать в зависимости от двух критериев: их срочности и важности. Матрицу Эйзенхауэра удобно составлять каждый день: это поможет увидеть, насколько эффективно Вы используете свое рабочее время. Рассмотрим каждый из квадрантов более подробно.

*Квадрант I (срочные и важные дела).* Такие дела не требуют отлагательств, к ним нужно приступить немедленно и самостоятельно их выполнять.

*Квадрант II (несрочные, но важные дела).* Эти дела не требуют срочности в выполнении, поэтому задачи квадранта I легче всего вносить в ежедневное расписание. Не попадайтесь в ловушку, что эти дела не являются безотлагательными: важно не «пропустить» их в квадрант I.

*Квадрант III (срочные, но неважные дела).* Решая задачи квадранта III, существует риск попасть в ловушку «тирании» срочных дел: Вы поддаетесь влиянию безотлагательности задачи, порой не задумываясь, насколько важно ее выполнение. Идеальным способом «опустошения» квадранта III (особенно в бизнесе) является делегирование.

*Квадрант IV (несрочные и неважные дела).* К таким делам относятся «поглотители» времени: социальные сети, компьютерные игры и т.д. Они не приносят ничего полезного, однако отнимают очень много нашего времени. У продуктивного человека дела в квадранте IV отсутствуют. Не стоит забывать о делах с «нулевым

сухим остатком». К таким делам относятся уборка, приготовление пищи и т.д. Вряд ли эти дела нужны для нашего профессионального развития, однако делать их необходимо. На такие дела следует выделять определенный(-ые) промежуток времени в неделю.

Вопрос: **У человека, следующего основным правилам тайм-менеджмента, в матрице Эйзенхауэра больше всего дел в:**

- А) Квадранте I (все дела срочные и важные) — переходите к рубрике **16**.
- Б) Квадранте II (все дела важные, но несрочные) — переходите к рубрике **6**.
- В) Квадранте III (все дела неважные, но срочные) — переходите к рубрике **12**.
- Г) Квадранте IV (все дела несрочные и неважные) — переходите к рубрике **20**.

---

**15.** Совершенно верно! Используя метод «To-Do List», Вы сможете в правильной последовательности распределить задачи, которые Вам следует выполнить.

В финальной рубрике данного параграфа мы разберем, почему, несмотря на применение всех технологий тайм-менеджмента, личные планы иногда не осуществляются. Это следующие ситуации:

- *план существует только в нашей голове.* Казалось бы, разницы между записанным и задуманным планом нет. Экспериментально доказано, что только записанные планы превращаются в конкретные задачи, которые можно реализовать;
- *план бесконечно подвергается изменениям.* Разумеется, планы должны корректироваться по необходимости, однако если Ваши жизненные цели и, следовательно, планы, меняются стремительно, у Вас пропадает возможность завершить какие-либо из запланированных задач;
- *вы постоянно откладываете или задерживаете реализацию плана.* Это может происходить из-за отсутствия силы воли и самодисциплины, которые необходимо тренировать;
- *вы создаете слишком нереальные планы.* К примеру, похудеть на 30 килограмм за 1 месяц практически невозможно. Неоознание того, что сроки реализации плана или желания нереальны, ведет к разочарованию в собственных силах;
- *план потерял актуальность.* Случается, что планы, которые ранее представляли ценность и значимость, с течением

времени становятся для Вас неактуальными. Помните, что выполнение плана ради плана для Вас может оказаться даже вредным, так как на это тратятся время и другие ресурсы, которые могли быть использованы для реализации действительно важных задач;

- у Вас слишком много задач. Случается, что Вы приступаете к реализации большого плана, не завершив массу других дел: привычка заканчивать начатое позволит сберечь силы для реализации новых начинаний. Помните также, что если Вы параллельно приступаете к реализации нескольких масштабных и важных задач, эффективность выполнения каждой из них может снизиться в сравнении с тем, если бы Вы выполняли их по очереди. Если это возможно, старайтесь соблюдать принцип последовательности.

Вопрос: **нужно ли пересматривать цели и планы?**

- А) Да, нужно делать это постоянно, ведь желания могут измениться — переходите к рубрике **2**.
- Б) Нет, не нужно, необходимо реализовывать уже продуманный план, доводить все дела до конца — переходите к рубрике **8**.
- В) Да, необходимо делать это с определенной периодичностью — переходите к рубрике **10**.

---

**16.** Ваш ответ неверный! Наличие в плане человека только срочных и важных дел ведет к стрессу и полному отсутствию свободного времени. Вам следует более вдумчиво изучить матрицу Эйзенхауэра и постараться найти правильный ответ в рубрике **14**.

---

**17.** Вы абсолютно правы! Рассматривая категорию философии, человек задумывается о том, насколько выбранные им цели правильные и стоит ли к ним стремиться.

Хороший старт! Мы можем двигаться дальше.

Существует огромное множество способов повышения личной эффективности; способов понять, правильно ли выбраны цели — несколько меньше, однако они тоже есть. Рассмотрим несколько из них.

*Метод мемуарника.* Название этого метода говорит само за себя. Для того чтобы определить правильность целей по методу мемуарника, Вам может потребоваться около года. В конце каждого дня необходимо выделять для себя 5 минут личного времени, анализировать все произошедшее за день и выделять самое главное собы-

тие дня. Пусть оно будет немасштабным, оно даже может быть негативным, но непременно должно быть главным. Из главных событий семи дней складывается главное событие недели, из главных событий четырех недель — событие месяца, а результатом сбора главных событий 12 месяцев станет главное событие года. Техника мемуарника позволяет понять, к каким событиям мы относимся наиболее трепетно, какие ценности являются для нас истинными. Если главная радость в году для Вас — встреча с родителями, Ваша главная ценность — семья, а не долгожданное повышение по карьерной лестнице, к которому Вы так стремились.

*Метод перехода от повседневных задач к ценностям.* Такая техника может помочь в суеде текущих дел не забывать о главном, а также иметь более целостное понимание того, для чего мы принимаем те или иные решения. К примеру, Вам предложили работу в крупной компании на высокооплачиваемой должности. Теперь Вы должны уволиться из компании, в которой Вы давно работаете, имеете теплые отношения с каждым членом коллектива, однако своим вознаграждением не вполне довольны. Перед Вами стоит непростой выбор: остаться на старой работе или уволиться и начать работать в другой компании. Попробуйте задать себе вопросы: «Зачем мне нужна новая работа? — Потому что я хочу получать большую заработную плату. — Для чего мне нужна такая заработная плата? — Я хочу приобрести свое жилье. — Для чего мне приобретать свое жилье? — Я хотел бы стать свободным и независимым». Если свобода и независимость являются Вашими основными ценностями в данный момент, вероятнее всего, Вы уволитесь со старой работы. Если основная ценность для Вас — сохранение дружеских отношений с коллективом, скорее всего, Вы предпочтете остаться на старом месте работы.

Рассматривая блок тайм-менеджмента, хотелось бы вновь сделать отсылку к стратегическому менеджменту. Из блока стратегического менеджмента Вы запомнили определение миссии. По мнению экспертов по тайм-менеджменту, миссия должна быть не только у организации, но и каждого человека в отдельности. По этой причине следует обратить внимание на составление *личной миссии*. Задумайтесь о том, что Вы приносите в мир? Что в нем изменится, если Вас не будет?

*Для формулировки личной миссии попробуйте сделать следующее упражнение: представьте, что Вы отмечаете 90-летний юбилей. Гости, разумеется, будут говорить тосты. Что именно они скажут? Какие Ваши заслуги отметят?*

Составление личной миссии — довольно сложное и кропотливое занятие. Миссию обязательно нужно записывать. Миссия не составляется один раз в жизни, а, как и в организациях, периодически пересматривается и корректируется. Пересмотр миссии позволяет осознать «родные» жизненные ценности. В ежедневных ситуациях, когда Вы сталкиваетесь со сложным выбором, очень полезным бывает обращение к личной миссии. Задайте себе вопрос: «Согласуется ли это решение с моими ценностями?». Сделать выбор будет намного проще.

Вопрос: **Анна на работе предложили повышение. Перспективы карьерного роста и высокой заработной платы очень ее привлекают. Работодатель выдвинул условие — повышение возможно только при переезде в другой город. На обдумывание предложения у Анны есть одна неделя. Какой метод поможет Анне сделать правильный выбор: остаться в родном городе на прежней должности или уехать в другой город, но получить повышение?**

- А) Мемуарник — переходите к рубрике **7**.
  - Б) Переход от задач к ценностям — переходите к рубрике **19**.
  - В) Личная миссия — переходите к рубрике **11**.
  - Г) Б и В — переходите к рубрике **14**.
- 

**18.** Вы не совсем правы. Метод лягушек позволяет решать неприятные задачи, решение которых может откладываться на долгое время. Вам следует изучить рубрику **6** более внимательно.

---

**19.** Ваш ответ можно считать правильным лишь частично. Уверены, что Вы сможете найти правильный вариант в рубрике **17**.

---

**20.** Наличие дел в этом квадранте говорит об отсутствии у человека приоритетов: он не может выделить задачи, которые ему важны, поэтому тратит время на занятия, которые не приносят пользы. Вернитесь к рубрике **14** и подумайте над правильным вариантом ответа еще раз.

## БЛОК 12. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

---

---

### 12.1. Личностные качества и компетенции предпринимателя

---

**1.** *Предпринимательство* — это процесс инициирования предпринимательской деятельности, организации и координации необходимых ресурсов, который осуществляет предприниматель, принимая на себя сопутствующие риски и получая вознаграждение (Kuratko and Hodgetts, 1998). Предприниматель — это тот, кто занимается предпринимательской деятельностью. Предприниматель находит жизнеспособную идею для создания бизнес-продукта или услуги и осуществляет свой проект путем нахождения необходимых ресурсов (деньги, люди, оборудование помещения) и обеспечивает организацию производства и реализации продукции.

Вопрос: **Кто такой предприниматель?**

- А) Это наемный менеджер — переходите к рубрике **6**.
  - Б) Собственник бизнеса, принимающий на себя все связанные с ним риски — переходите к рубрике **8**.
- 

**3.** Нет, Вы дали неверный ответ. Конечно, известная доля оптимизма либо, напротив, способность к критическому мышлению, являются важными элементами, формирующими личность предпринимательского склада (и подробнее мы будем говорить об этом в рубриках **4** и **7**), но все же Дафт выделял другую классификацию. Вернитесь еще раз к рубрике **1**, внимательно прочитайте последнее предложение и постарайтесь еще раз найти правильный ответ.

---

**4.** Все верно. Теперь попробуем ответить на вопрос, кто же такие предприниматели? Какие ключевые качества и компетенции являются залогом их успеха и процветания? Деятельность предпринимателя-новатора связана с риском и неопределенностью успеха начатого дела. Поэтому решение столь сложных и разнообразных задач предъявляет довольно жесткие требования к поведению человека, занятого предпринимательством (Орлов, Мизерова, Орлова, 2009).

Анализ биографий известных предпринимателей и наши собственные консультационные проекты (Гапонова, Коршунов, 2016) с начинающими предпринимателями в рамках организации различных специализированных мероприятий позволяют выделить следующие характерные элементы личной предпринимательской культуры и личностных особенностей, которыми обладают успешные предприниматели.

1. *Сильная вера в бизнес-идею, продукт, товар, услугу, которую собирается выпускать будущий предприниматель, в их предназначение, которое меняет окружающую действительность, людей и их жизнь.* Эта вера должна быть сильной. Настолько сильной, что, даже если все Ваши единомышленники откажутся от нее и покинут Вас, у Вас хватит мужества продолжить развивать свою идею. Спросите себя, готовы ли Вы посвятить этому делу свою жизнь. Только в случае твердого положительного ответа Вы будете способны вовлечь в эту веру и других.
2. *Трудолюбие, самостоятельность, опора на собственные силы, здоровый индивидуализм.* Любовь к постоянному труду как элемент поведенческой культуры успешного человека закладывается в самом раннем возрасте. Значительную роль в конце прошлого столетия в воспитании трудолюбия играла советская школа, считавшая труд неотъемлемой частью учебного процесса. В начале XXI века эта деятельность ложится на родителей и семью. Качественное трудовое воспитание сегодня удастся получить не только в вузе, но и в системе среднего профессионального образования, что очень важно для будущего предпринимателя, которому просто необходимы профессиональные знания и навыки в избранной сфере деятельности, так как при создании нового предприятия производственный цикл запускается буквально с нуля.
3. *Умение работать в команде и координировать ее действия.* Признаком такого умения является понимание того, что одиночка — скорее художник, описывающий мир, чем изменяющий его. Поведение лидера, которое неизбежно вырабатывается в поведенческой культуре основателя, состоит в способности взять на себя ответственность за других и самостоятельно принимать решения в результате анализа ситуации, а не из-за внешнего давления третьих лиц.
4. *Нацеленность на потребности людей.* Умение замечать и терпеливо работать с проблемами людей, а не избегать их, выра-

бываается у большинства успешных руководителей, поскольку к руководителю преимущественно обращаются именно с проблемами и задачами, требующими оперативного решения. Ориентация на понимание потребностей и умение служить интересам других — важный фактор формирования клиентоориентированной организации. В результате на смену мимолетной популярности новых продуктов и услуг предприятия приходит их долгосрочная востребованность.

5. *Инновационность. Умение искать изменения и реагировать на них путем создания нового продукта.* Такое поведение тесно связано с предыдущим неотъемлемым элементом личности предпринимателя. Оно базируется на понимании изменчивости желаний и потребности людей в силу их психофизической особенности постоянной «жажды нового». В результате возникает ориентир на непрерывность развития и создания нового качества под потребности людей. Вот почему политика «латания дыр» — устранения мелких проблем и решения текущих задач предприятия — неизбежно приводит к краху, если одновременно для его развития так и не будут предложены новые проекты.

Подумайте и ответьте на вопрос: ***Должен ли успешный предприниматель владеть рабочей профессией, связанной с его бизнес-идеями, или же ему достаточно высшего управленческого образования?***

- А) Теоретических знаний, полученных в вузе, вполне достаточно — переходите к рубрике **10**.  
Б) Желательно иметь профессиональные знания и навыки в избранной сфере деятельности — переходите к рубрике **12**.

---

**5.** 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 **9**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **4**.

---

**6.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **1**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

---

**7.** Продолжим изучение личностных особенностей и компетенций, необходимых успешному предпринимателю.

6. *Нацеленность на результат. Умение видеть предпринимательский процесс от начала до конца.* Известный предприниматель, долгие годы руководивший «International Telephone and Telegraph Corporation», Гарольд Дженин говорил в этой связи: «Вы читаете книгу с начала до конца. Бизнес же Вы ведете в противоположном направлении. Вы начинаете с представления конечного результата, а затем делаете все необходимое, чтобы достичь его» (Geneen, Moscow, 1984). Такая нацеленность означает умение сосредоточенно и последовательно выстраивать порядок дел, над которыми следует работать, при этом не перескакивая и не распыляясь на другие задачи.
7. *Понимание необходимости и умение нести риски.* Любой основатель должен учиться стрессоустойчивости. Хорошо известно, что в условиях внезапности появления новых проблем (стресса) человек бессознательно прибегает к хаотическому поиску решений. Поэтому культура переносить воздействие рискованных ситуаций состоит прежде всего в умении вернуть себя к продуманным логическим действиям. Необходимо держать удар: уклониться от первого и найти решения для противодействия второму.
8. *Осознание ограниченности во времени.* Как правило, предприниматели нетерпеливы, они всегда куда-то спешат, у них все «срочно». Они работают так, как будто завтра уже не наступит. Все должно делаться немедленно, без проволочек. Предприниматели «живут моментом».
9. *Толерантность к неопределенности.* Большинство людей предпочитает работать в условиях четких структур, конкретных указаний и полной информации. Предприниматели, напротив, весьма толерантны к неопределенности (психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность). Предпринимательство — высокорисковая сфера, отличающаяся огромной степенью неопределенности, когда приходится делать выбор из большого числа взаимоисключающих вариантов.
10. *Нацеленность на непрерывное образование как инструмент собственного развития и роста организации.* Уже в самое ближайшее время после учреждения новой компании основателю приходится активно развивать свои педагогические способности. Умение и желание учить других —

ключевой элемент успешности руководителя и обязательное условие формирования стабильно работающей организации. Последнее не достижимо и без собственного настроя получать образование, совершенствовать навыки — как управленческие, так и профессиональные.

11. *Демографические факторы.* Помимо перечисленных выше черт, предприниматели зачастую имеют специфическое прошлое и определенные демографические характеристики. Очень часто это бывают первые дети в семьях или дети предпринимателей. Статистика утверждает, что высокие шансы начать самостоятельный бизнес имеют дети иммигрантов, а также те, кто хотя бы некоторое время воспитывался без отца. Когда-то большинство предпринимателей открывали собственное дело в возрасте от 25 до 40 лет. Современные исследования, однако, показывают интересную тенденцию: восемь из десяти новых предпринимателей старше 40 лет (Daft, 2014). Увеличению числа возрастных предпринимателей способствуют программы раннего выхода на пенсию, тенденция к уплощению структуры и, как следствие, к сокращению штата в крупных компаниях. В результате образовался целый класс зрелых потенциальных предпринимателей, за плечами которых — долгие годы работы в крупных корпорациях. Многие из бывших наемных менеджеров решили для себя, что вероятность преуспевания на предпринимательском поприще существенно выше, чем при выходе на переполненный рынок труда в качестве соискателя в уже существующую компанию. В настоящее время среди современных преуспевающих предпринимателей встречаются люди всех возрастов и разных характеров.

Подумайте и ответьте на вопрос: **В чем же заключается феномен предпринимательской личности? В чем ключи к успеху?**

- А) Инновационность, мотивация, клиентоориентированность, готовность к риску и стремление к саморазвитию — переходите к рубрике **13**.
- Б) Начальный капитал и немного везения — переходите к рубрике **11**.
- В) Мотивированность и целеустремленность — переходите к рубрике **14**.

**8.** Совершенно верно! Будучи собственником бизнеса, предприниматель принимает на себя все связанные с ним риски и в случае успеха дела присваивает получаемые выгоды. *Так, например, Крис Уиллис — хороший пример предпринимателя. Уиллис, работая в типографии друга, понял, что клейкий винил, который не оставляет липких следов, идеально подходит для использования в качестве наклейки на футбольные шлемы игроков его любимых команд. Уиллис открыл предприятие малого бизнеса, в котором и сегодня работают всего 10 сотрудников. Магазин продает отличительные знаки большинству команд НФЛ, и его прибыль составляет 1 миллион долларов в год. Уиллис рискнул и теперь пожинает плоды предпринимательства (Averett, 2013).*

Мы уверены, что если Вы и дальше будете внимательны, то достигнете отличных успехов в изучении курса. Можете переходить к изучению дальнейшей информации:

Успешными предпринимателями могут руководить разные *мотивы*. Одно научное исследование классифицировало владельцев малого бизнеса на пять различных категорий: идеалисты, оптимисты, трудяги, жонглеры и балансировщики (Daft, 2014). Идеалистов мотивирует сама идея и вдохновляет творческий процесс работы над созданием чего-то нового, что нельзя было создать ранее по уже имеющимся технологиям. Оптимистов радует осознание себя большими боссами и владельцами своего бизнеса. Трудяг захватывает сам процесс работы, и они приносят себя и свою личную жизнь на алтарь большого бизнеса, и главной их целью становится рост и процветание предприятия. В то же время балансировщики хотят сохранить разумную пропорцию между бизнесом и своей частной жизнью и зачастую сознательно ограничивают рост предприятия, дабы оно не отнимало у них слишком много сил. Жонглеры — это высокоэнергичные люди, которые получают наслаждение от возможности личного контроля за всеми бизнес-процессами на предприятии и успевают одновременно следить за документацией, производством, персоналом, работой с клиентами, действиями конкурентов и т.д.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Дафт разделил предпринимателей в зависимости от движущих ими мотивов на следующие категории:**

- А) На оптимистов и пессимистов — переходите к рубрике **3**.
- Б) На идеалистов, оптимистов, трудяг, жонглеров и балансировщиков — переходите к рубрике **4**.
- В) На идеалистов, материалистов, интернационалистов, бродяг, акробатов и канатоходцев — переходите к рубрике **10**.

9. Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при прочтении рубрики 8.

Ответьте на вопрос: **на бесконечные перспективы и неограниченный рост бизнеса, по классификации Дафта, нацелены...**

- А) Трудяги — переходите к рубрике 4.
  - Б) Балансировщики — переходите к рубрике 5.
- 

10. Конечно, высшее образование желательно, но как Вам такая статистика?

*Стив Джобс (Apple) в 1972 году окончил школу, затем начал учиться в колледже Рид в Портленде, штата Орегон, а уже после первого семестра отчислился оттуда. Он обладал состоянием в 7 млрд долларов.*

*Марк Цукерберг, основатель Facebook, обучался на факультете психологии в Гарвардском университете до 2004 года, в итоге он его не окончил. В истории это самый молодой миллиардер. В настоящее время капитал 29-летнего бизнесмена составляет порядка 10,2 млрд долларов.*

*Билл Гейтс в июне 2007 года, только в возрасте 34 лет, получил диплом об окончании Гарварда, несмотря на то, что в свое время он был отчислен через 2 года после начала обучения. Но руководство выдало ему диплом за особые заслуги. А до этого он преподавал в Стэнфорде дисциплину «Творчество в бизнесе». Сейчас его состояние составляет 61 млрд долларов, а благотворительный фонд Bill & Melinda Gates Foundation насчитывает 30 млрд долларов.*

*Высшее образование не получили следующие персоны: Лэрри Элисон, основателем Oracle — крупнейшей американской компании, разрабатывающей системы управления базами данных. Он владелец 39,5 млрд долларов; покойный Ингвар Камрад, шведский миллиардер, основатель IKEA, владел 41,8 млрд долларов; Ричард Брэнсон, английский предприниматель, который основал корпорацию Virgin, состоящую из около 350 различных филиалов. Около 5 млрд долларов — так оценивается его состояние по информации газеты The Times.*

Этот список можно продолжать еще долго. Значит, высшее образование не было ключевым фактором успеха для этих людей. Поэтому вернитесь к рубрике 4 и перечитайте пункт 2, посвященный трудолюбию. Дайте правильный ответ на поставленный в рубрике 4 вопрос.

---

**11.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрик **4** и **7**. Возвращайтесь к ним и заново изучайте материал, чтобы найти правильные ответы на поставленные в них вопросы. Только после этого можно будет перейти к параграфу 12.2 настоящей книги.

---

**12.** Конечно, мы ни в коем случае не пропагандируем пренебрежение высшим образованием! Мы просто напоминаем о необходимости получения узкопрофессиональных знаний в той сфере деятельности, бизнес в которой вы решили начать с нуля. *Не случайно менеджмент таких корпораций, как «Базовый элемент», «Русские машины», рассматривает наличие рабочей профессии (наряду с последующим высшим образованием) как одно из принципиальных условий занятия топовых должностей в высокотехнологических подразделениях предприятий. При этом среднее количество предпринимателей из числа выпускников техникумов почти в 2 раза выше, чем из выпускников вузов (Тарусин, Духанин 2006).*

Можно перейти к материалам рубрики **7**.

---

**13.** Да, Вы внимательно читали материалы данного параграфа, и Вам удалось выделить ключевые факторы успеха. Таким образом, сущностной характеристикой феномена предпринимательства является инновационный, рискованный характер деятельности по замещению одной комбинации ресурсов (земля, капитал, наемный труд, предпринимательские способности) на другую комбинацию, направленную на производство и обмен товаров с целью не только получения прибыли, но и самореализации предпринимателя. При этом в феномене предприимчивости присутствует фактор его социальной адаптации с ярко выраженным активным приспособлением условий хозяйственной жизни субъекта к особенностям своей личности. Можно переходить к следующему параграфу 12.2.

---

**14.** Мотивированность и целеустремленность — это очень хорошо, но явно недостаточно для предпринимательского успеха! Конечно, похвально, что Вы усвоили рекомендации волшебника Коврова из советского фильма «Чародеи»: «Для того чтобы проходить сквозь стены, нужны три условия — видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий!», — но, к сожалению, не так хорошо усвоили материалы рубрик **4** и **7** настоящего параграфа. Возвращайтесь к ним и заново изучайте материал, чтобы найти правильные ответы на поставленные в них вопросы. Только после этого можно будет перейти к параграфу 12.2 настоящей книги.

## 12.2. Предпринимательская среда

---

1. Как и крупные компании, малый бизнес сильно пострадал от глобального экономического кризиса, но именно малые предприятия и предприниматели являются катализатором экономического подъема. По некоторым оценкам в США два из трех новых рабочих места создаются на малых предприятиях. На долю таких предприятий приходится более половины всех продаж товаров и услуг. Кроме того, малые предприятия представляют 98% экспортеров США и производят 33% всего экспорта. В России малый бизнес не столь развит, поэтому государство вводит дополнительные меры стимулирования, включающие финансовую поддержку, упрощенные процедуры регистрации предприятия, применение специальных налоговых режимов.

Что же такое малое предприятие? К малым предприятиям в России традиционно относятся фирмы с персоналом менее 200 человек. Необходимо отметить, что для предприятий разных отраслей этот порог может незначительно сдвигаться в ту или иную сторону. Он может очень разниться для разных стран. Так, например, в США к малым относятся фирмы, в которых работают менее 500 человек, при этом для малых компаний, занимающихся производством продукции с использованием сложных производственных технологий, эта цифра может возрасти до 1000 человек. В России к малому бизнесу относятся предприятия всех организационно-правовых форм со среднесписочной численностью работающих, не превышающей 200 человек, в том числе: в промышленности и строительстве — до 200; в науке и научном обслуживании — до 100; в других отраслях производственной сферы — до 50; в отраслях непродуцированной сферы, розничной торговле и общественном питании — до 15 человек. Основная масса всех малых предприятий оперирует в таких областях, как: розничная торговля, промышленность и сфера обслуживания. В строительстве, сельском хозяйстве и оптовой торговле их доля существенно ниже.

Вопрос: **К малому бизнесу в России относятся предприятия с численностью менее...**

- А) 1000 человек — переходите к рубрике **6**.
  - Б) 500 человек — переходите к рубрике **8**.
  - В) 200 человек — переходите к рубрике **4**.
-

**2.** Верно! Именно рынок является формой взаимоотношений между отдельными самостоятельными, принимающими решения хозяйствующими субъектами. Рынок — это сложное и многостороннее экономическое явление; это соединение спроса и предложения; это форма общественно-экономических связей между предпринимателями и потребителями, основанных на взаимной купле-продаже товаров (работ, услуг). Только на рынке проверяется истинная ценность (стоимость) произведенных товаров: ведь если они не будут проданы, предприниматель не получит планируемый объем прибыли. Следовательно, рынок есть не только среда (сфера) функционирования предпринимателей, но и важнейший фактор развития предпринимательства в стране.

Переходим к рубрике **7**.

---

**3.** Рассмотрим понятие *социального предпринимательства*. Более подробно мы обратимся к проблеме деловой этики и социальной ответственности организации в Блоке **14** настоящей книги, а в данной рубрике заострим внимание лишь на аспектах, связанных с зарождением нового бизнеса. У сегодняшних потребителей мы видим растущее ожидание того, что организации будут действовать социально ответственным образом. В результате формируется новое направление бизнеса, помогающее обществу решать различные типы социальных проблем, включая загрязнение окружающей среды, социальное неравенство, проблему голодающего населения и смертности от излечимых болезней в развивающихся странах. Во многих отношениях эти предприятия функционируют как традиционные компании, но их основное внимание уделяется предоставлению социальной помощи, а не максимизации прибыли. *Известный социальный предприниматель, банкир Мухаммад Юнус, организовавший свой банк Grameen (название можно перевести как «Сельский банк»), разработал в рамках проекта специальную программу кредитования так называемыми микрокредитами небольших семейных предприятий в нищих деревнях Индии. Grameen Bank и его основатель получили в 2006 году Нобелевскую премию мира. От лица банка премию получала Моссамат Таслима Бегут, успешный предприниматель, начавшая бизнес с помощью микрокредита Grameen Bank в 20 долларов, который она потратила на покупку козы. Банк стал первой финансовой организацией, выигравшей Нобелевскую премию мира. К 2006 году, когда Юнус получил премию, у его банка были невыплаченные кредиты почти 7 миллионов бедных людей из*

73 000 деревень в Бангладеш. Но это не остановило предпринимателя, и он расширил свою программу помощи еще на 100 бедных стран и помог миллионам людей выйти из нищеты (Daft, 2014).

Еще один хороший пример социального предпринимательства — компания SELCO, которая осуществляет продажу и обслуживание солнечных электрических панелей в беднейших районах Индии, которые не имеют электрификации. SELCO собирает солнечные панели для дома, используя изготовленные компоненты, изготовленные исключительно индийскими производителями и работает с местными продавцами и центрами послепродажного обслуживания. Использовать солнечные технологии для индусов с низким уровнем заработной платы нелегко, так как большинство из них не имеет банковского счета, в массе своей они неграмотны, и не могут разобрать условия договора, на которых может быть установлено оборудование. Специалисты компании осуществляют поиск клиентов, консультируют их по вопросам, связанным с сотрудничеством с Grameen Bank, лизинговые компаниями. Это помогает населению найти софинансирование покупки и решает проблему его финансовой и юридической неосведомленности (Daft, 2014).

Подумайте и ответьте на вопрос: **Какова основная цель социально ответственного бизнеса?**

- А) Прибыль — переходите к рубрике **13**.
- Б) Решение социальной проблемы определенной категории людей — переходите к рубрике **11**.

---

**4.** Идем дальше! Предприятие не существует в вакууме — оно создается и начинает функционировать во внешней среде, являясь частью этой системы, получая из внешней среды ресурсы и отдавая во внешнюю среду продукты своей деятельности. Предприятие испытывает на себе воздействие факторов окружающей среды и оказывает на свое ближайшее окружение ответное влияние. Таким образом, предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность различных (объективных и субъективных) факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успехов в реализации поставленных целей, в осуществлении предпринимательских проектов и договоров и получении прибыли. Предпринимательская среда подразделяется на *внешнюю*, как правило, не зависимую от самих предпринимателей, так и *внутреннюю*, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

*Внешняя среда организации* подразделяется на следующие *подсистемы (факторы)*:

- наличие развитой рыночной экономики в стране и регионах;
- мировая экономическая ситуация, характеризующаяся тенденцией к глобализации и к усилению конкуренции;
- политическая ситуация в стране, характеризующаяся стабильностью развития общества и государства;
- правовая среда, четко устанавливающая права, обязанности, ответственность предпринимательской и других субъектов рыночной экономики;
- государственное регулирование и поддержка предпринимательства;
- социально-экономическая обстановка, связанная с уровнем платежеспособности населения (потенциальных потребителей), уровнем безработицы;
- культурная среда, обусловленная уровнем образования населения, обеспечивающая возможность заниматься определенными видами предпринимательского бизнеса;
- научно-техническая, технологическая среда;
- наличие в достаточном количестве природных факторов производства, необходимых для развития определенных видов деятельности;
- наличие неудовлетворенных потребностей потенциальных потребителей и свободных рыночных ниш;
- физическая среда, связанная с климатическими (погодными) условиями, влияющими на процесс функционирования предпринимательских организаций;
- отсутствие проявления природных катаклизмов;
- институционально-организационная среда, свидетельствующая о наличии достаточного числа организаций, обеспечивающих возможность осуществления коммерческих операций, деловых связей и т.д.

Подумайте и ответьте на вопрос: ***Почему именно рыночная экономика названа в качестве первого и ключевого условия для развития предпринимательства?***

- А) Если в стране нет рыночной экономики, то не может быть и предпринимателей, поскольку предприниматели являются ее ведущими субъектами — переходите к рубрике **2**.
- Б) Если в стране нет рыночной экономики, то существует плановая экономика, регулируемая государством, а государство не поддерживает предпринимательство — переходите к рубрике **10**.

**5.** Двигаемся дальше! Для малых предприятий первична все-таки прибыль, а не социальная помощь незащищенным слоям населения, но, несмотря на это, придерживаться норм социально ответственного поведения во всех сферах своей деятельности обязана каждая организация. Так, в сфере научных исследований и разработок уважение ко всем формам жизни и любым воздействиям научных исследований на живые организмы не подлежит сомнению. В области закупок сырья и материалов должно быть важным то, что материалы произведены без причинения ущерба экологии, а для осуществления самого производства наличествуют безопасные условия труда. В сфере маркетинга — графические, правдивые и легко узнаваемые описания продукта могут быть очень существенными, например, для формирования жизнеспособных взаимоотношений с клиентами. В сфере управления персоналом — формирование доверительных партнерских отношений, осуществление ежедневных коммуникативных практик должно способствовать единению персонала, повышению трудовой мотивации и, как следствие, возраставанию эффективности всех организационных процессов.

В составе принципов социально ответственной деятельности молодой компании отдельным блоком выделяются нормы, рассмотрение которых становится обязательным вследствие *инновационного вызова*, неизбежно бросаемого предпринимателем общественному сознанию, при выведении на рынок своей инновации. Создавая новый товар, разрабатывая принципиально новую технологию, инноватор и его предприятие неизбежно вступают в конфликт с уже существующим отношением к данному продукту и решаемой им проблеме. Поэтому предприниматели еще на этапе разработки своего товара должны провести его всестороннюю проверку на предмет соответствия этическим нормам, принятым в мире, данной стране, регионе. Эта проверка должна включать этический контроль:

- целей, достижение которых преследует продукт;
- способов производства и технологий, положенных в его основу;
- средств, используемых для достижения экономических целей, в организации выпуска и распространения продукта (Гапонова, Коршунов 2016).

Вопрос: ***Почему не все инновационные продукты вписываются в концепцию социально ответственного предпринимательства?***

- А) Новый продукт может создаваться/распространяться для целей, приносящих вред обществу и окружающей среде, либо с использованием токсичных технологий — переходите к рубрике **15**.

- Б) Новый продукт может не соответствовать этическим нормам, принятым в мире, данной стране, регионе — переходите к рубрике **14**.
- В) Все вышеперечисленное в вариантах А и Б верно — переходите к рубрике **16**.
- 

**6.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **1**. Прочтите ее повторно и отыщите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**7.** Предпринимательский успех зависит от многих факторов, среди которых важнейшим является *внутренняя предпринимательская среда* как определенная совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации. В значительной мере внутренняя предпринимательская среда носит субъективный характер: она напрямую зависит от самого предпринимателя, его компетентности, силы воли, целеустремленности, уровня притязаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

К *внутренней предпринимательской среде* следует отнести следующие подсистемы (факторы):

- 1) наличие необходимого объема собственного капитала;
- 2) правильный выбор организационно-правовой формы фирмы;
- 3) жизнеспособная бизнес-идея;
- 4) подбор команды партнеров;
- 5) знание рынка и квалифицированное проведение маркетинговых исследований;
- 6) подбор команды исполнителей и последующее грамотное управление персоналом;
- 7) разработка обоснованного *бизнес-плана* (о чем мы подробнее расскажем в следующем параграфе 12.3, посвященном запуску стартапа);
- 8) предвидение и расчет последствий наступления предполагаемых рисков;
- 9) разработка и внедрение обоснованной стратегии развития фирмы;
- 10) внедрение новых неизвестных конкурентам технологий;
- 11) готовность к диверсификации деятельности;
- 12) четкое соблюдение предпринимателями и наемными менеджерами законов и нормативных актов, регулирующих деятельность данного вида бизнеса;
- 13) продуманный механизм сохранения ноу-хау и др.

Вопрос: **Среди факторов внутренней предпринимательской среды можно назвать...**

- А) Наличие начального капитала, жизнеспособной бизнес-идеи, готовность к диверсификации деятельности — переходите к рубрике **9**.
- Б) Наличие развитой рыночной экономики в стране и регионах, программ государственного регулирования и поддержки предпринимательства, неудовлетворенных потребностей потенциальных потребителей и свободных рыночных ниш — переходите к рубрике **12**.

---

**8.** Это неверный ответ. Прочтите рубрику **1** еще раз и обратите внимание на тот факт, что в разных странах к малому бизнесу относят предприятия с разной пороговой численностью. Найдите правильный вариант ответа.

---

**9.** Правильно, эти факторы в числе ключевых условий формирования внутренней предпринимательской среды. Поиск инвестора является одной из основных проблем для начинающего предпринимателя, поскольку немногие готовы инвестировать в малый бизнес. Поэтому собственный начальный капитал необходим. В основе любого бизнеса лежат определенные идеи основателей, посредством реализации которых предполагается извлечение дохода. В большинстве случаев именно жизнеспособная бизнес-идея, решающая какую-либо насущную проблему потенциальных потребителей, содержит концептуальное решение всего бизнеса (Гапонова, Коршунов, 2016). Из-за ограниченности жизненного цикла любой продукции неизбежно приходится задумываться о новых продуктах, лежащих в логике развития существующего проекта, его отраслевой принадлежности, сферы и уровня компетенций, которым обладают предприниматели и сформированная ими команда. Поэтому нужно быть готовыми к диверсификации и уметь быстро переориентироваться на выпуск нового продукта, который может быть подготовлен к выходу на рынок.

Переходите к рубрике **3**.

---

**10.** Отчасти Вы правы, так как при плановой экономике большинство предприятий находится в государственной форме собственности, а развитие частного бизнеса, который ориентируется на спрос и предложение, в такой системе затруднено, но в настоящее

время в мире практически невозможно найти примеры плановой экономики в чистом виде. Она сохранилась в Северной Корее и отчасти на Кубе, а отдельные ее элементы, конечно, встречаются в постколониальных и в постсоциалистических странах. Вернитесь к рубрике **1** и освежите в памяти информацию о том, что в настоящее время в большинстве развитых стран осуществляются масштабные программы государственной поддержки предпринимательства. Затем прочтите рубрику **2** с правильным ответом на вопрос рубрики **4**. После этого можно двигаться дальше и перейти к рубрике **7**.

---

**11.** Совершенно верно, основной целью социально ответственного бизнеса является решение социальной проблемы определенной категории людей. *Так, например, известная актриса Джессика Альба тоже включилась в решение такой социальной проблемы, с которой столкнулась, став молодой матерью. Во время беременности Альба прочла книгу Кристофера Гавигана «Здоровый ребенок — здоровый мир». Из этой книги она многое узнала о токсичных химикатах в повседневных продуктах, таких как детский шампунь, подгузники, товары для дома и бытовые чистящие средства. Книга вдохновила актрису на создание Honest.com — совместной компании с автором книги. Бизнес-идеей послужило создание натуральных нетоксичных продуктов, которые были бы лучше, чем продукты доступные на рынке. Тандем запустил свой флагманский товар — одноразовый подгузник с наполнителем из оболочек зерен пшеницы, рылец кукурузы и древесных опилок. Независимая экспертиза подтвердила 33%-ное увеличение поглощающей способности подгузника относительно синтетического аналога. Новые подгузники также являются 85% биоразлагаемыми. Сегодня The Honest Company предлагает разнообразные продукты, предназначенные для молодых мам и новорожденных, помогающие детям вырасти в мире, свободном от токсинов и канцерогенов.*

Переходим к рубрике **5** и продолжаем изучать материалы об ответственности, которая возлагается на предпринимателя при его взаимодействии с обществом.

---

**12.** Нет, неправильно. Вы пугаете факторы внешней и внутренней предпринимательской среды! Изучите заново рубрики **4** и **7** и найдите правильные ответы на сформулированные в них вопросы.

---

**13.** Плохо! Вы ничего не вынесли из прочтения рубрики **3**. Вернитесь к ней, внимательно прочитайте и дайте правильный вариант ответа на поставленный вопрос.

---

**14.** Верно, новый продукт может не соответствовать этическим нормам, принятым в мире, данной стране, регионе. Например, во многих странах мира спорное отношение к суррогатному материнству, и, соответственно, все инновации, связанные с его осуществлением, могут подвергаться осуждению со стороны общественности. Но это не единственный правильный ответ. Прочтите рубрику **5** и изучите все варианты ответов на вопрос еще раз повнимательнее.

---

**15.** Да, новый продукт может создаваться/распространяться для целей, приносящих вред обществу и окружающей среде, либо с использованием токсичных технологий или детского труда. Но это не единственный правильный ответ. Прочтите рубрику **5** и изучите все варианты ответов на вопрос еще раз повнимательнее.

---

**16.** Все верно! Поздравляем Вас! Вы успешно закончили изучение настоящего параграфа, посвященного внешней и внутренней предпринимательской среде. Можете переходить к изучению материалов параграфа 12.3, из которого Вы узнаете о запуске стартапа.

---

### **12.3. Запуск стартапа**

---

**1.** Независимо от того, открываете ли Вы некоммерческую организацию, создаете социально ориентированный бизнес или традиционный коммерческий стартап, первый шаг в достижении предпринимательской мечты — найти жизнеспособную бизнес-идею, а затем заняться планированием. После того как бизнес-план составлен, должна быть определена организационно-правовая форма нового предприятия, найдено финансирование, и разработаны основные тактики ведения бизнеса — создание нового бизнеса, покупка чужого предприятия, приобретение франшизы и т.д. О тактиках ведения бизнеса мы поговорим в следующем параграфе 12.4, а сейчас начнем с первого этапа — поиска *бизнес-идеи*. Для некоторых людей некоторых предпринимателей рождение идеи бизнеса — наиболее трудная задача, ибо до ее появления они даже не помышляли о собственном деле. Другие решают, что

они хотят иметь собственный бизнес и тогда уже приступают к поиску подходящей идеи или возможности. Мы исследовали наиболее важные причины создания новых фирм и источники идей (данные основаны на опросе основателей 500 стартапов в США). Основными побудительными мотивами к организации своего дела выступали в порядке убывания: стремление к созданию чего-то нового, возможность контроля над собственной жизнью и получение прибыли. Основные источники бизнес-идей, согласно данному исследованию, это: глубокое понимание предпринимателем особенностей избранной отрасли бизнеса (в основном за счет прошлого опыта), свободная рыночная ниша, мозговой штурм с целью поиска неудовлетворенной нужды потенциального потребителя (Case, 2001; Brokaw, 1994).

Вопрос: **Для того чтобы запустить стартап, первым делом надо...**

- А) Составить бизнес-план — переходите к рубрике **10**.
  - Б) Найти бизнес-идею — переходите к рубрике **8**.
- 

**2.** Нет, усложненный документооборот является недостатком такой правовой формы, как корпорация. Единоличное владение, напротив, оформляется по упрощенной схеме. Пройдите рубрику **7** повторно.

---

**3.** Это правильный ответ! Идем дальше. Когда предприниматель вдохновляется новой бизнес-идеей, тщательное планирование имеет решающее значение для ее реализации. Необходимо приступить к написанию бизнес-плана.

*Бизнес-план* — это документ, отражающий подробный план открытия нового бизнеса. Планирование заставляет предпринимателя тщательно обдумать детали и спрогнозировать возможные проблемы, связанные с запуском и развитием бизнеса. Для открытия собственного бизнеса необходим стартовый капитал, и большинство предпринимателей вынуждены обращаться за помощью к инвесторам. Исследования показывают, что финансирование предприятий малого бизнеса происходит с большей вероятностью в том случае, когда стартапер может предоставить инвестору грамотно написанный логичный бизнес-план (Reynolds, 1995; O'Reilly, 1994). Подвергая план действий предпринимателя анализу, инвестор может установить, привлекателен ли данный проект для вложения в него денег или нет.

Таким образом, бизнес-план служит следующим *целям*:

- дает возможность основателям эффективно проработать шаги по реализации своего замысла и определить жизнеспособность бизнес-идеи и будущего предприятия в условиях конкуренции;
- является инструментом получения финансовой поддержки внешних инвесторов.

Детали бизнес-плана могут отличаться, но в общем случае в бизнес-план обычно включают *следующие разделы* (согласно международным требованиям UNIDO):

- Титульный лист.
- Резюме.
- Сущность предлагаемого проекта.
- План маркетинга.
- Производственный план.
- Организационный план.
- Финансовый план.
- Оценка рисков.
- Приложения.

Разделы бизнес-плана, в любом случае, должны отражать:

- ясное, убедительное видение картины будущего успеха;
- четкие и реалистичные финансовые прогнозы;
- профиль потенциальных клиентов и целевой рынок;
- подробную информацию об отрасли и основных конкурентах;
- состав команды исполнителей с указанием ключевых компетенций персонала;
- критические риски, которые могут угрожать успеху бизнеса;
- имеющиеся ресурсы и потенциальные источники финансирования.

По объему весь бизнес-план не должен превысить 50 страниц. Бизнес-план должен быть хорошо структурирован, написан понятным языком, хорошо оформлен и визуально привлекателен. Формулировки должны быть точными, разночтения недопустимы. Технические термины и описание сложных технологий должны быть представлены в упрощенном виде.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Для чего нужен бизнес-план?**

- А) Написание бизнес-плана — это необходимая формальность — переходите к рубрике **9**.
- Б) Бизнес-план нужен для получения финансирования и визуализации шагов, которые нужно пройти в процессе становления бизнеса — переходите к рубрике **7**.

**4.** Ваша невнимательность переходит всякие границы! О каких партнерах может идти речь при единоличном владении? Пройдите рубрику **7** заново и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**5.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **8**. Вам необходимо пройти ее еще раз и выбрать правильный вариант ответа.

---

**6.** Конечно, в число наивных инвесторов могут входить как предприниматели, так и женщины, а также и сумасшедшие. Более того, они могут обладать всеми этими характеристиками одновременно. Но свое название — ЗФ — данная группа инвесторов получила не поэтому. Вернитесь к рубрике **13** и найдите верный вариант ответа.

---

**7.** Да, Вы правы. Стартап — это сложный процесс, который начинается с хорошего планирования, подготовки и понимания. Хорошо продуманный бизнес-план обобщает и прописывает «дорожную карту» для достижения успеха, а также служит веским основанием для принятия инвестором решения о финансировании нового предприятия.

Можно двигаться дальше! Прежде чем предприниматели начнут бизнес (и возможно снова, когда он расширится), они должны выбрать соответствующую *правовую структуру* для компании. Три *основных варианта* — это единоличная собственность, партнерство или корпорация.

1. *Единоличное владение* определяется как некорпоративный бизнес, принадлежащий отдельному лицу для получения им прибыли. Владельцы таких предприятий составляют большинство в Соединенных Штатах. Эта форма популярна, потому что ее легко начать и оформить юридически. Собственник имеет полное владение и контроль над компанией и может принимать все решения единолично. Однако этот тип организации также имеет и свои недостатки. Владелец несет полную ответственность за свой бизнес, а это означает, что если кто-то подал в суд, частная собственность владельца, а также все бизнес-активы подвержены риску. Кроме того, при такой форме финансирование бывает сложнее получить, поскольку весь бизнес опирается на плечи одного человека. В России в отношении юридических условий оформления нового бизнеса, прохождение различных госу-

дарственных бюрократических процедур (регистрации, ожидания разрешений и лицензий) тоже достаточно прозрачно отрегулировано и упрощено. Единоличное владение обычно регистрируется в форме ИП — индивидуальный предприниматель. *Индивидуальный предприниматель* — физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (ст. 23 Гражданского кодекса РФ).

2. *Партнерство (товарищество)* — это неинкорпорированный бизнес, принадлежащий двум или более людям. Партнерские отношения при основании нового бизнеса относительно легко начать. Двое друзей могут договориться о создании предприятия. Чтобы избежать недоразумений и убедиться в том, что совместный бизнес хорошо спланирован, целесообразно составить и подписать официальное соглашение о партнерстве с помощью грамотного юриста. В соглашении указывается, как партнеры должны разделять ответственность и ресурсы, прописывается имущественный вклад каждого. Недостатком партнерства становится неограниченная ответственность партнеров и разногласия, которые почти всегда происходят среди сильных харизматичных лидеров. Опрос журнала Inc показал высокую волатильность партнерских отношений (Daft, 2014). Согласно полученным данным, 59% респондентов считают, что партнерские отношения не подходят для ведения бизнеса, ссылаясь на такие причины, как несовместимость установок партнеров и конфликты из-за распределения ресурсов. Как правило, срок существования таких организаций не превышает пяти лет. Респонденты, положительно оценившие такую форму, как партнерства, отмечают равенство их участников в разделении нагрузки, эмоциональных и финансовых выгод и потерь. В России партнерства обычно оформляются как ООО — общества с ограниченной ответственностью. *Обществом с ограниченной ответственностью* признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей (ст. 87 Гражданского кодекса РФ). ООО для партнеров считается более солидной организацией, чем ИП.

А для некоторых партнеров — вообще единственной организационно-правовой формой, с которой удобно работать. Также ООО привлекательно для инвесторов. Для них выгодно вкладывать в организацию, в которой они могут быть соучредителями.

3. *Корпорация* — это специально созданная при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников. В качестве отдельного юридического лица корпорация несет ответственность за свои действия и должна уплачивать налоги в соответствии с доходами. В отличие от других форм собственности, корпорация — это независимое юридическое лицо, которое продолжает существовать независимо от того, живы ли владельцы бизнеса. Именно корпорация, а не ее владельцы, несет юридическую ответственность, если компании вменен иск. Такая «продолжительность жизни» и ограничение ответственности собственников являются двумя основными преимуществами формирования корпорации. *Например, предприниматель может основать корпорацию, чтобы ответственность за злоупотребление служебным положением не повлияла на его личные активы.*

Основным недостатком корпорации является большой объем документации, необходимый для регистрации, и огромный документооборот при ведении ее дальнейших дел. Современная корпорация — это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Вопрос: **В чем заключается основной недостаток такой правовой формы, как единоличное владение бизнесом?**

- A) Большой объем документации как при оформлении бизнеса, так и при дальнейшем управлении им — переходите к рубрике **2**.
- B) Разногласия между партнерами — переходите к рубрике **4**.
- B) Единоличная ответственность за бизнес и необходимость рисковать всеми активами — переходите к рубрике **13**.

---

**8.** Верно! Двигаемся дальше. Рассмотрим основные *источники бизнес-идей*.

1. *Предыдущий опыт работы в отрасли.* Исследования показывают, что предшествующий опыт работы в отрасли помогает предпринимателю разглядеть принципиально боль-

ше возможностей для бизнеса (Гапонова, Коршунов, 2016). Работая в промышленности, специалист может обнаружить на рынке нишу, которой не было уделено достаточно внимания. В результате у него складывается и более обширная сеть социальных контактов, которые обеспечивают понимание проблем на рынке. Работая внутри бизнеса той или иной отрасли, будущий основатель всегда разглядит новые горизонты для предпринимательских возможностей, например создание нового продукта и сервисных новшеств к нему, или выпуск доработанного аналога уже существующих продуктов и услуг, или участие в технологическом развитии уже существующего товара. Возникающие во время работы в бизнесе специальные знания о каком-то конкретном производственном процессе, операции, технологии, изобретении — также интеллектуальный ресурс предыдущего опыта. Например, многие технологи, инженеры, разработчики, могут работать как инженеры-фрилансеры. В некоторых случаях бизнес-идея может возникнуть и при длительном наблюдении какого-либо повторяющегося процесса. *Например, так был было предложено создание и производство гаечного ключа для затягивания гаек сразу нескольких размеров. Это позволило оператору пользоваться одним ключом для нескольких операций, сокращая таким образом время сборки на конвейере.*

2. *Свободная рыночная ниша.* Этот подход направлен на поиск так называемой лакуны в рынке. Есть много примеров продуктов, в которых потребители нуждаются, но они не всегда доступны или вообще отсутствуют. Например, благодаря этому подходу появились специальные гитары для женщин, приспособленные под меньшую руку и окрашенные в более женственные цвета. *Так, основателем фирмы Spanx Сарой Блейкли было создано знаменитое бесшовное белье. Блейкли полный рабочий день трудилась в фирме, продающей оргтехнику, но ей всегда хотелось продавать то, что она бы придумала сама. Как-то, глядя на одну из покупательниц, Сара задумалась о том, что белье женщины заметно выделяется под ее белыми брюками. Так возникла идея эластичного бесшовного белья. Успех был огромным, Опра Уинфри сняла сюжет о данной новации в своей рубрике «Любимые вещи», и продажи взлетели до небес. Сейчас фирма расширила ассортимент до 100 наименований белья и чулочно-носочных изделий (Daft, 2014).*

3. *Поиск неудовлетворенной потребности.* Но основная задача предпринимателя состоит в том, чтобы направить свои профессиональные умения и навыки на удовлетворение потребностей рынка. Если делать только то, что умеешь, результат может оказаться никому не нужным, возможно, кроме Вас, в Ваших навыках никто не нуждается. С другой стороны, работа в рыночной нише, которую Вы не способны заполнить, тоже не дает результатов. Необходимо разумное сочетание навыков и потребностей. Вся существующая ныне и, возможно, будущая деятельность предпринимателя направлена на удовлетворение потребностей других людей. Причем чем острее потребность, тем эффективнее бизнес. *Например, потребность в экономии сил и времени привела к развитию прачечных служб, химчисток, служб доставки. Появление мелкофасованных пакетов цемента, гипса связано с удовлетворением потребности людей в самостоятельном выполнении мелких строительных работ по дому. Потребность людей в более здоровом питании удовлетворяется производством и продажей замороженных овощей и т.д.*

Вопрос: **Среди источников бизнес-идей можно назвать...**

- А) Советы друзей, интернет, предыдущий опыт создания бизнеса — переходите к рубрике **5**.
- Б) Предыдущий опыт работы в отрасли, свободная рыночная ниша, поиск неудовлетворенной потребности — переходите к рубрике **3**.
- В) Специальная литература, курсы и тренинги по созданию собственного бизнеса — переходите к рубрике **12**.

---

**9.** Это неверный ответ. Бизнес-план — это не формальность, а совершенно необходимый документ, описывающий масштабы возможностей, проблему потребителя, которую необходимо решить, а также решение, которое даст новое предприятие. Бизнес-план — это исследование, написанное еще до начала создания продукта, ведь невозможно учесть большую часть всех неизвестных бизнеса заранее, еще до того, как будет найдено финансирование и бизнес-идея будет воплощена. Вернитесь к рубрике **3** повторно, прочтите ее внимательно и сформулируйте, для чего же необходим бизнес-план.

---

**10.** Нет, неправильно. Бизнес-план обычно не пишется сразу, а выстраивается в течение некоторого периода времени, поскольку

это эволюционный процесс, который развивается с реализацией бизнес-идеи. Прочтите рубрику **1** еще раз и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**11.** Да, Вы правы! 3F (family, friends, fools — семья, друзья, дураки) — собирательное наименование инвесторов, которые делают первые вложения в молодую организацию. Можно перейти к рубрике **15**.

---

**12.** Тщательное изучение специальной литературы и посещение тренингов, несомненно, может принести пользу и натолкнуть на удачную бизнес-идею, поскольку во всех базовых учебниках по бизнес-проектированию будут указаны те самые основные источники бизнес-идей, которые Вы не заметили при изучении рубрики **8**. Вернитесь к ней, внимательно ее прочитайте, и Вам не понадобится дополнительный тренинг для ответа на поставленный в ней вопрос.

---

**13.** Да, недостатками единоличного владения бизнесом является то, что предприниматель несет полную ответственность за деятельность своего предприятия и имеет огромные риски, связанные с имуществом, которым он обладает.

Теперь поговорим о финансировании проекта. Основной проблемой для большинства предпринимателей становится *финансирование запуска бизнеса*. Некоторые виды бизнеса могут быть начаты со стартовым капиталом в пару тысяч долларов, но обычно требуются значительные объемы первоначального финансирования. Требуются инвестиции для найма рабочей силы и приобретения сырья, строительства либо аренды помещения, установки оборудования. Многие предприниматели полагаются на свои *собственные ресурсы*, другие прибегают к помощи *заемного финансирования*.

1. Большинство предпринимателей понимает, что всегда быстрее и проще получить инвестиции от своих друзей и близких, а не от государства или профессиональных венчурных инвесторов. Последние, как правило, требуют предъявления уже сделанных в проект инвестиций. В первую очередь начинающие предприниматели вспоминают как раз о родных, близких и друзьях, а иногда это единственный вариант. Последние составляют группу так называемых *наивных инвесторов*, или 3F, от английских слов Family, Friends, Fools, что в дословном переводе означает «семья, друзья и дураки» (Гапонова, Коршунов, 2016).

2. *Краудфандинг* (народное финансирование, от англ. *crowd funding*, *crowd* — толпа, *funding* — финансирование) — это механизм привлечения финансирования от широких масс, обычно с использованием электронных платформ.
3. *Неформальные инвесторы — бизнес-ангелы*. Они готовы вкладывать средства в перспективные проекты, содержащие вследствие еще недостаточной экономической проработанности высокий риск. Бизнес-ангелы обычно приобретают неконтрольный пакет акций новой компании на ограниченный период времени (3–7 лет). Их целью является максимальное увеличение стоимости вновь созданной компании и последующая продажа своей доли в ней. Вырученные средства они вкладывают в новые проекты.
4. *Компания венчурного капитала* — это группа компаний или частных лиц, которые инвестируют деньги в новые или расширяющиеся компании для участия в собственности и потенциальной прибыли. Венчурные капиталисты особенно заинтересованы в высокотехнологичных предприятиях в таких сферах, как биотехнологии, инновационные онлайн-технологии, телекоммуникации, поскольку их потенциальная доходность достаточно высока.
5. Как и во всем мире, в России созданы *государственные структуры* по непосредственной поддержке создания новых компаний.

*Наиболее известным является Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере<sup>1</sup>, основанный И. Бортником в 1994 году (в США действует аналогичная программа SBIR<sup>2</sup>). Фонд выделяет безвозвратный грант вновь созданной компании, учрежденной для проработки выпуска высокотехнологической продукции (услуг), отвечающей приоритетным направлениям российской науки и техники. По итогам освоения первого гранта Фонда компания должна продемонстрировать либо установленный условиями объем продаж, либо привлечение нового раунда негосударственных инвестиций. В этом случае со стороны Фонда финансирование возможно вновь. Для получения гранта необходимо представить заявку, а в случае выигрыша — ежеквартальные и годовые отчеты об использовании государственных средств на проведение НИОКР.*

Государственная поддержка молодым компаниям может быть оказана также в виде образовательных и юридических услуг; по-

<sup>1</sup> Фонд содействия предпринимательству в научно-технической сфере. URL: [www.fasie.ru](http://www.fasie.ru).

<sup>2</sup> Small Business Innovation Research. URL: [www.sbir.gov](http://www.sbir.gov).

крытия расходов на участие в российских и международных выставках и ярмарках, инвестиционных сессиях; путем предоставления оборудованных офисных (а иногда и производственных) площадей в региональных бизнес-инкубаторах. Такое место выделяется с пониженной платой за аренду и коммуникационные услуги (обычно от 3 до 5 раз ниже рыночной). Однако срок пребывания в бизнес-инкубаторе ограничивается 2–5 годами (Гапонова, Коршунов, 2016).

Вопрос: **Почему наивные инвесторы именуется аббревиатурой 3F?**

- А) От французских слов Fabricants, Femmes, Folles — переходите к рубрике **6**.
- Б) От английских слов Family, Friends, Fools — переходите к рубрике **11**.
- В) От латинских слов Feminas, Fatalists, Furias — переходите к рубрике **14**.

---

**14.** Для начала воспользуйтесь словарем и переведите выбранный Вами вариант ответа на русский язык — сразу станет ясно, что ответ неверен. Прочтите рубрику **13** заново и найдите правильный вариант ответа.

---

**15.** Поздравляем Вас! Вы успешно закончили изучение настоящего параграфа, посвященного запуску стартапа. Из него Вы узнали, что любое предприятие начинается не на бумаге, а в головах основателей — с поиска жизнеспособной бизнес-идеи, изучили основы бизнес-планирования, осознали важность выбора релевантной правовой формы для предприятия и необходимость поиска финансирования для его создания. Можете переходить к изучению материалов параграфа 12.4, из которого Вы узнаете о том, как стать хозяином собственного бизнеса, какие существуют предпринимательские тактики и какие фатальные ошибки могут подстерегать молодую организацию.

## **12.4. Предпринимательские тактики**

---

**1.** Чтобы стать хозяином нового бизнеса, предприниматели могут воспользоваться несколькими способами. Они могут начать новый бизнес с нуля, купить существующую компанию или приобрести франшизу. Другой популярной предпринимательской тактикой становится участие в бизнес-инкубаторе.

*Начало нового бизнеса.* Один из самых распространенных способов стать предпринимателем — начать новый бизнес с заполнения обнаруженной лакуны на рынке. Этот подход увлекателен и потенциально прибылен, потому что предприниматель увидел неудовлетворенную потребность в продукте или услуге, которая до этого никем не реализовывалась, вводит свой продукт на рынок, а затем видит, что мечта становится реальностью.

*Сара и Уоррен Уилсон, соучредители фабрики сэнков, построили бизнес стоимостью 42 млн долл., создавая новые сэнк-версии традиционных продуктов и закусок. Они придумали концепцию создания чипсов из традиционных бубликов-бейглов, которые, по сути, представляли собой тонко нарезанную, подсушенную и хрустящую стружку из бубликов. После триумфальной презентации чипсов Bagel в Набико в 1992 году их идея получила свое дальнейшее развитие, и они продолжили работу над созданием чипсов из пшеницы и чипсов из кренделей. Особый успех имели их чипсы Pretzel, мгновенно завоевавшие популярность у молодежи (Daft, 2014).*

Преимущество создания бизнеса с нуля — это возможность для предпринимателя самостоятельно, в соответствии со своими представлениями разрабатывать продукт и проектировать фирму, потенциальный недостаток — полная ответственность за успех предприятия и высокая вероятность того, что период между закладкой первого камня в фундамент компании и получением первого доллара прибыли будет весьма длительным. Также помешать может отсутствие наработанной клиентской базы, отсутствие опыта управления и неизбежные ошибки основателя, каждая из которых может стать последней. Даже если бизнес-планирование выполнено тщательно, невозможно учесть все риски и никто не даст гарантии, что новая идея будет востребована рынком. Некоторые предприниматели, особенно работающие в отраслях с высоким уровнем риска, стараются построить партнерские отношения с уже созданными компаниями, которые могут помочь молодой компании развиваться и расти. Другие используют метод аутсорсинга для некоторых узкоспециализированных видов деятельности. При осуществлении таких узкоспециализированных работ внешними подрядчиками минимизируются издержки и риски, неизбежные при их самостоятельном выполнении. Значительную пользу здесь может принести управленческий консалтинг или консультации бизнес-ангела, который, помимо инвестиций, привносит в молодую компанию свой личный опыт запуска бизнеса.

Вопрос: **Какие основные варианты существуют для того, чтобы стать хозяином нового бизнеса?**

- А) Получить бизнес в наследство, совершить рейдерский захват, купить бизнес — переходите к рубрике **3**.
  - Б) Участвовать в бизнес-инкубаторе, начать новый бизнес с нуля, купить существующую компанию или приобрести франшизу — переходите к рубрике **8**.
- 

**2.** Ваш ответ неверен. Пройдите рубрику **13** повторно и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**3.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **1**. Такие варианты действительно возможны, но не являются единственными. Согласно классическим представлениям, стать хозяином собственного бизнеса можно, участвуя в бизнес-инкубаторе, запуская бизнес с нуля, приобретая существующую компанию или франшизу.

Дополнительный вопрос: **К основным недостаткам самостоятельного ведения бизнеса можно отнести...**

- А) Сложность регистрации и юридического оформления предприятия — переходите к рубрике **15**.
  - Б) Единоличную ответственность основателя и отсутствие опыта управления — переходите к рубрике **8**.
  - В) Недостаток финансирования — переходите к рубрике **12**.
- 

**4.** Все правильно! Идем дальше. В последнее время получила распространение новая предпринимательская тактика — это *запуск онлайн-бизнеса или мобильного приложения*. Любой, у кого есть новая идея, доступ к интернету и инструменты для создания веб-сайта, может начать онлайн-бизнес. *Эти факторы, безусловно, подпитывали предпринимательский дух Мэтта Мэлони и Майка Эванса, основателей GrubHub, когда поздней снежной ночью в Чикаго, они безуспешно искали в телефонном справочнике ресторан, который мог бы доставить им заказ в офис в центре города. В процессе они задумались над идеей онлайн-решения своей проблемы. Так родился GrubHub, который стартовал как простой веб-сайт, в котором перечислены все рестораны, находящиеся поблизости от заданного географического положения.*

Вскоре основатели добавили возможности и функции заказа онлайн, бонусы и купоны для постоянных пользователей. GrubHub менялся и эволюционировал на основе отзывов от клиентов, которые они оставляли на сайте компании. Так, предприниматели использовали обратную связь для разработки OrderHub, специализированного планшета, который дает возможность ресторанам эффективно управлять своими цифровыми заказами. Мэлони говорит: «Ваши датчики всегда должны быть настороже. Вы должны слушать, отвечать и расти, развивая Ваш продукт, согласно меняющимся требованиям рынка» (Daft, 2014). Как показывает опыт GrubHub, одним из стимулов для начала онлайн-бизнеса является то, что предприниматель может найти простую идею и превратить ее в прибыльный бизнес. Еще более быстро растущей областью для формирования нового бизнеса являются мобильные приложения. Мобильные устройства вдохновили новое поколение предпринимателей.

Рассмотрим успех Instagram. В тесном офисе на первом этаже в районе Южного парка Сан-Франциско молодые предприниматели Кевин Систром и Майк Кригер неустанно трудились над разработкой мобильного приложения для создания социальной сети, концентрирующейся на возможности размещения фотографий. Первоначально они запустили сеть Vurbn, которая позволяла людям публиковать фотографии и другие обновления. Vurbn привлекла несколько сотен пользователей, и они загрузили тысячи фотографий. Далее, Систром и Кригер вернулись к работе и выпустили упрощенную версию для iPhone, назвав приложение Instagram. В сентябре 2012 года Facebook купил Instagram за 750 млн долл. США наличными и акциями. Покупка Instagram помогла Facebook удовлетворить одну из самых неотложных потребностей пользователей смартфонов — Instagram позволяет людям добавлять причудливые эффекты в свои снимки и делиться ими с друзьями на Facebook и Twitter. Это стало немедленным, беспрецедентным успехом. Далее пользователи разместили свои фотографии в Twitter, что тоже вызывало большой интерес, когда люди видели ссылки на фотографии в своих лентах. Сегодня Instagram насчитывает 150 млн активных пользователей, причем около 60% из них проживают в других странах. Тем не менее на каждый успешный проект наподобие Instagram приходится множество приложений, которые не принесли своим создателям никаких денег. Предприниматель Итан Николас получил более 1 млн долл. за свою игру-стрелялку в мобильном приложении, а Шон и Стефани Гриммс потеряли на таком же проекте 200 000 долл. Любой стартап может быть рискованным, но быстро развивающиеся технологические предприятия являются особенно высокорисковой отраслью, где «тектонические сдвиги» могут произойти за одну ночь.

Вопрос: **Онлайн-бизнес является...**

- А) Высокорисковой отраслью — переходите к рубрике **10**.
  - Б) Отраслью с низкими рисками — переходите к рубрике **17**.
- 

**5.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **7**! Заново изучите ее и постарайтесь дать правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**6.** Правильно! Двигаемся дальше. Привлекательным вариантом для предпринимателей, которые хотят начать бизнес с нуля, является *объединение в бизнес-инкубатор*, который обычно предоставляет офисные площади и помощь в управлении бизнесом, а также свободный доступ к команде юристов, бухгалтеров и других советников. Главная ценность инкубатора — это трансляция опыта специалиста-наставника, который становится советником, образцом для подражания, а зачастую и партнером в бизнесе. Инкубаторы дают предпринимателям возможность обмениваться информацией друг с другом о конкурентах, потенциальных инвесторах и рыночных возможностях, позволяют им учиться друг у друга. Недавняя инновация — виртуальный бизнес-инкубатор, который не требует личного присутствия и контакта членов бизнес-сообщества. Он обеспечивает полную автоматизацию процессов управления и взаимодействия в команде через интернет, что позволяет значительно экономить время и деньги, а также оперативно решать любые задачи. Такие виртуальные организации соединяют предпринимателей с широким кругом инвесторов, экспертов и наставников и таким образом обеспечивают экономию средств, что зачастую очень актуально для безденежных владельцев малого бизнеса.

Дополнительный вопрос: **К основным достоинствам участия в бизнес-инкубаторе можно отнести...**

- А) Нарботанную клиентскую базу, отрегулированное оперативное управление и налаженные технологии — переходите к рубрике **14**.
  - Б) Возможность общения и взаимного обмена опытом для предпринимателей, предоставляемые офисные площади и помощь в управлении бизнесом, а также доступ к консультациям специалистов — переходите к рубрике **4**;
  - В) Возможность для предпринимателя самостоятельно, в соответствии со своими представлениями разрабатывать продукт и проектировать фирму — переходите к рубрике **9**.
-

**7. Идем дальше!** Для успешного запуска малого бизнеса предприниматель должен знать, как избежать потенциальных опасностей, которые могут сбить бизнес с курса. Хотя избежать всех рисков невозможно, вооруженный знаниями о системных кризисах, подстерегающих молодую организацию на ранних фазах ее развития, предприниматель будет готов к ним и, возможно, сможет им противостоять. Итак, поговорим об *основных причинах гибели стартапов*.

1. *Плохое управление.* Многие владельцы малого бизнеса признают отсутствие у себя необходимых деловых навыков для управления всеми областями бизнеса, такими как финансы, закупки, управление запасами, продажами, производством и даже персоналом. *Когда предприниматель Джей Бин основал sunglassesonly.com, компанию, выпускающую солнцезащитные очки, у него не было опыта управления запасами. Подстерегавшей его проблемой стали банальные кражи работниками инвентаря и комплектующих. Продажи упали до нуля во время кризиса 2008 года, и к 2010 году Бин оказался банкротом и далее вынужден был продать все активы себе в убыток (Daft, 2014).*
2. *Небрежный бухучет.* Финансовая отчетность является основой малого бизнеса, и владельцы должны осознавать это для успешного управления компанией. Отчеты о прибылях и убытках и бухгалтерский баланс позволяют диагностировать потенциальные проблемы, прежде чем они станут болезнями со смертельным исходом. Также важно понимать разумное соотношение расходов на производство и прибыли от продаж. Управление денежными потоками — еще одна важная обязанность основателя малого бизнеса. Предприятия проходят стадии жизненного цикла, перемежаемые неизбежными системными кризисами, и умные менеджеры всегда имеют «денежную подушку» на случай непредвиденных обстоятельств.
3. *Отсутствие веб-сайта.* Сегодня каждому бизнесу нужен профессиональный, хорошо спроектированный веб-сайт, который поможет пользователю ориентироваться в продукции и услугах компании, а также привлечь потенциальных потребителей. Зачастую компании терпят убытки и теряют клиентов только потому, что конкуренты запускают сайты с лучшим дизайном и более запоминающимися слоганами.

4. *Отсутствие клиентоориентированности.* Предпринимателю необходимо помнить о том, что важно создать позитивный первый настрой у потенциальных клиентов, а затем поддерживать его с помощью постоянного контроля качества продукции, высоких стандартов обслуживания клиентов и формирования благоприятного имиджа компании. Следует помнить о том, что сознание потребителя — это сложный механизм, состоящий из ассоциаций, установок, стереотипов. Поэтому попытки изменения сознания потребителей для многих компаний заканчивались неудачей. *Примером тому служит выпуск компанией Heinz кетчупа зеленого цвета. В представлении потребителей кетчуп производится из томатов и имеет красный цвет. В результате идея выпуска «зеленого» кетчупа потерпела неудачу, и компания от нее отказалась.*
5. *Боязнь уволить неэффективного сотрудника.* Увольнение персонала всегда бывает неудобным и сложным психологически, но, если владельцы бизнеса планируют превзойти конкурентов, важно формировать и поддерживать эффективную команду исполнителей. Из-за невозможности сделать точные предсказания о будущих потребностях кадрового ресурса новых предприятий они могут оказаться переукомплектованными персоналом и/или определенными категориями немотивированных служащих, наличие которых может привести к угрозе для роста и стабильности фирмы. Следует увольнять также сотрудников, стабильно плохо выполняющих свои обязанности и регулярно нарушающих трудовую дисциплину, чтобы обеспечивать мотивацию и высокую производительность труда коллектива. Но в любом случае, несмотря на причины увольнения, работник должен уходить из организации без обиды, раздражения, мести, не испытывая унижения. Главная цель, чтобы по окончании работы в компании у работника не было чувства фрустрации, а у работодателя — чувства вины и неловкости.

Вопрос: **Среди основных причин гибели стартапа можно назвать...**

- А) Плохое управление, небрежный бухучет, отсутствие веб-сайта, невнимание к потребностям клиентов, боязнь сокращения персонала — переходите к рубрике **20**.
- Б) Происки конкурентов, капризы клиентов, конфликт интересов среди персонала — переходите к рубрике **5**.

**8.** Верно! Идем дальше. Из-за длительного времени запуска нового бизнеса и неизбежных ошибок некоторые предприниматели предпочитают уменьшить риски, *покупая уже существующий бизнес*. Это сокращает время на запуск бизнеса, а также предоставляет уже наработанную клиентскую базу, отрегулированное оперативное управление и налаженные технологии. Если владелец бизнеса хочет уйти на заслуженный отдых или имеет еще какие-то причины расстаться с бизнесом, то он может продать его по выгодной для молодого предпринимателя цене. Но существует и обратная сторона — возможно, придется дополнительно заплатить за «репутацию фирмы», так как предыдущий владелец всегда считает, что вложил в ее создание огромные деньги и еще более ценные личные усилия. Кроме того, в компании могут использоваться устаревшие методы организации труда и технологии. Не исключено, что именно поэтому бизнес и продается.

Вопрос: ***Среди опасностей приобретения готового бизнеса можно назвать...***

- А) Переплату за наработанную клиентуру и репутацию фирмы, устаревшие технологии и бизнес-процессы — переходите к рубрике **13**.
  - Б) Единоличную ответственность основателя и отсутствие опыта управления — переходите к рубрике **16**.
- 

**9.** Неверный ответ. Все вышеперечисленное относится к достоинствам запуска бизнеса с нуля. Прочтите еще раз рубрику **1**, посвященную этому варианту, затем вернитесь к рубрике **6**, изучите ее внимательно и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**10.** Можно двигаться дальше. Предприниматели, которые хотят начать онлайн-бизнес, следуют обычным путем традиционного бизнеса. Для этого надо: определить прибыльную рыночную нишу, разработать бизнес-план, выбрать правовую структуру и найти финансовую поддержку. Кроме этого они должны быть необычайно быстрыми в принятии решений, умелыми в маркетинге, подкованными технологически.

Мы выделили несколько *дополнительных шагов, необходимых для начала онлайн-бизнеса*.

1. *Найдите рыночную нишу.* Чтобы добиться успеха на высококонкурентном онлайн-рынке, предпринимателю необходимо найти рыночную нишу, которая не обслуживается

другими компаниями. Предприятия добиваются успеха в сети, когда продают уникальные, индивидуальные или узко ориентированные продукты или услуги для четко определенной целевой аудитории.

2. *Создайте профессиональный веб-сайт.* У интернет-покупателей неустойчивое внимание и короткое терпение, поэтому сайт должен заинтересовать их и заставить задержаться. Кроме того, веб-сайты должны быть просто и наглядно устроены и предлагать меню, которое легко читать и понимать. Даже небольшие сайты требуют большого внимания дизайнера, чтобы избежать распространенных ошибок, таких как опечатки, чрезмерно большие файлы, которые медленно загружаются, слишком большое количество неструктурированной информации.
3. *Выберите доменное имя.* Доменное имя помогает найти адрес компании в интернете и унифицирует ее идентичность. Доменные имена следует выбирать тщательно, чтобы можно было легко запомнить, произнести и правильно написать. Как выбирается доменное имя? Возможны следующие варианты: 1) использование названия самой компании (Amazon.com); 2) выбор имени домена, которое описывает Ваш продукт или услугу (1-800-Flowers.com); 3) выбрать доменное имя, которое не имеет конкретного значения и оставляет простор для фантазии (Etsy.com).
4. *Диверсифицируйтесь вовремя.* Одна из самых больших ошибок начинающего предпринимателя заключается в том, что они не могут своевременно изменить стратегическое направление бизнеса. Например, инновационные предприниматели могут пройти через несколько идей для нового бизнеса, прежде чем найдут идею, которая выстрелит. *Напомним, как Instagram начал работу с базы данных в социальной сети Burbn.* Даже после первоначального успеха наступят времена, когда бизнес должен будет изменить курс. Если стартап не работает, можно эффективно использовать некоторые аспекты уже опробованной на нем технологии для запуска нового проекта.
5. *Используйте социальные сети.* Сайты социальных сетей, такие как Facebook, Twitter и YouTube, имеют огромный потенциал для создания мощных инструментов запуска малого бизнеса. Преимущества использования социальных медиа также включают: получение ценных отзывов о продуктах

и услугах, создание сообществ верных последователей, анонсы специальных акций и мероприятий, каталоги товаров. Если повезет, лояльные клиенты будут рекламировать Ваше предприятие, вынося рекомендации, которые будут транслироваться в новостных лентах Facebook всех их друзей.

Вопрос: **Почему важен профессионально сделанный веб-сайт?**

- А) Чтобы он был красивее, чем у конкурентов — переходите к рубрике **19**.
- Б) Он нужен для навигации пользователей, круглосуточной доступности для клиентов и узнаваемости компании — переходите к рубрике **21**.

---

**11.** Нет, неправильно! Изучите заново рубрики **4** и **17** и найдите правильные ответы на сформулированные в них вопросы.

---

**12.** Ваш ответ отчасти верен, финансирование проекта бывает сложнее получить в случае, когда весь бизнес опирается на плечи одного человека, но это не является основным недостатком самостоятельного ведения бизнеса. Вернитесь к рубрике **1**, освежите ее в памяти, дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос. Затем ответьте на вопрос рубрики **3**, и только после этого можно будет переходить к материалам рубрики **10**.

---

**13.** Да, Вы правы. Следующий вариант для начинающего предпринимателя — это *покупка франшизы*. Франчайзинг — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (*франчайзер*) передает другой стороне (*франчайзи*) за плату (*роялти*) право на определенный вид бизнеса, с использованием разработанной бизнес-модели его ведения. Это форма лицензирования, при которой одна сторона (*франчайзер*) предоставляет другой стороне (*франчайзи*) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера. Франчайзи инвестирует свои ресурсы и владеет бизнесом, но ему не нужно разрабатывать новый продукт, организовывать производство или проводить маркетинговые исследования. Как правило, он делает единовременный взнос за получение франшизы, а впоследствии отчисляет владельцу определенный процент от валовой прибыли. Огромным преимуществом франшизы становится помощь в управлении, которую обеспечивает франчайзер. Франчайзинг весьма распростра-

нен в сфере предоставления услуг оздоровительных центров, салонов красоты, компьютерных магазинов, агентств недвижимости, проката и тюнинга автомобилей. Например, Dunkin' Donuts поддерживает своих франчайзи, помогает им с рецептами, обучением сотрудников и маркетинговыми исследованиями в обмен на роялти в размере от 40 000 до 80 000 долл. США и постоянный гонорар в размере 5,9%. Франчайзер также предоставляет покупателю франшизы хорошо известное имя и рекламу в общенациональном масштабе, что симулирует спрос на товары или услуги (Daft, 2014).

Потенциальные недостатки данной практики состоят в невозможности обеспечения должного контроля за работой партнеров со стороны франчайзера, что может привести к снижению качества поставляемых продуктов и услуг. Кроме того, франчайзи не должен забывать про отчисления роялти владельцу, которые могут составлять от 2 до 15% от объема продаж.

Вопрос: **Тот, кто продает франшизу, называется...**

- А) Франчайзи — переходите к рубрике **2**.
- Б) Франчайзер — переходите к рубрике **6**.

---

**14.** Неверный ответ. Все вышеперечисленное относится к достоинствам приобретения действующего бизнеса. Прочтите еще раз рубрику **8**, затем вернитесь к рубрике **6**, изучите ее внимательно и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**15.** По-видимому, Вы не очень внимательно изучали параграф 12.3, посвященный запуску стартапа, если выбрали этот вариант ответа. Вернитесь к ней, а также освежите в памяти рубрику **7**. Далее вернитесь к рубрике **1**, пройдите ее заново, дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос. Затем ответьте на вопрос рубрики **3**, и только после этого можно будет переходить к материалам рубрики **10**.

---

**16.** Вы не правы, эти риски, конечно, существуют, но именно приобретение уже запущенного бизнеса поможет их минимизировать. Чтобы понять, почему это так, пройдите рубрику **8** повторно.

---

**17.** Прочитайте буквально последний абзац рубрики **4**, и Вы поймете, что выбрали не тот вариант ответа.

Дополнительный вопрос: **К высокорисковым отраслям относятся...**

- А) Отрасли с большим количеством факторов влияния и их высокой волатильностью — переходите к рубрике **10**.
  - Б) Отрасли с небольшим количеством факторов влияния и их низкой волатильностью — переходите к рубрике **11**.
- 

**18.** К сожалению, Вы не были внимательны при изучении рубрики **21**. Вам необходимо пройти ее еще раз и выбрать правильный вариант ответа.

---

**19.** Нет, главная причина, по которой для бизнеса необходимо иметь свой сайт, состоит в том, что люди смогут найти компанию в интернете.

Дополнительный вопрос: **Для чего нужно запоминающееся имя домена?**

- А) Легкое и запоминающееся имя сайта ассоциируется с компанией и способно обеспечить увеличение количества посетителей, в то время как трудный или не подходящий домен оттолкнет пользователей — переходите к рубрике **21**.
  - Б) Легкое и запоминающееся имя сайта будет легче восприниматься иностранными пользователями — переходите к рубрике **23**.
- 

**20.** Все правильно. Частыми причинами гибели стартапов становятся плохое оперативное управление, небрежный бухучет, отсутствие веб-сайта, невнимание к потребностям клиентов, боязнь сокращения неэффективного персонала. Идем к рубрике **22**.

---

**21.** Далее рассмотрим основные *варианты развития стартапов*. Малые предприятия сталкиваются со многими проблемами при навигации через сегодняшнюю медленно восстанавливающуюся экономику, вынужденные ежедневно решать связанные с этим проблемы, которые ставят под угрозу их успех, такие, например, как падающая платежеспособность потребителей и затрудненный доступ к кредитованию бизнеса. Мировая статистика утверждает, что выживаемость новых компаний относительно невелика — не более 30% стартапов доживают до 10-летнего возраста (Рагимова, 2012). Вероятность гибели инновационных стартапов и потери сделанных в них инвестиций еще выше — более 90% (Бунчук, 1999).

Объективно можно констатировать, что вариантов развития событий в отношении молодого предприятия всего четыре:

1. Пройти все этапы развития и инвестирования и, постоянно укрупняясь, превратиться в глобальную компанию. В *числе примеров таких корпораций — Apple, Intel, Google, China Mobile, Vodafone, T-Mobile и др.*
2. Погибнуть, прекратив свою деятельность безвозвратно, при этом став составной частью другой более успешной или крупной компании, передав в нее технологии, персонал и опыт. Такие процессы поглощения и слияния происходят на наших глазах. *Так, в 1998 году фирма Netscape Communications — пионер рынка интернет-технологий — была куплена за 4,21 млрд долл. крупнейшей в мире компанией, предоставляющей доступ в интернет — America Online (AOL). Далее, Google — очень агрессивная компания-поглотитель, которая уже присоединила более 100 компаний, среди которых YouTube, Veegin (российская компания), FeedBurner, поглотила AOL и много других компаний по всему миру. Яркий пример поглощения на Украине — более крупная российская компания МТС выкупила большую часть другой компании (UMC), проведя соответствующий ребрендинг.*
3. Погибнуть с потерей и технологии, и команды — наименее оптимистичный вариант. Очевидно, что причина гибели стартапа в этом случае связана, прежде всего, с не востребо­ванностью продукта, реализация которого была призвана сформировать основной денежный поток компании.
4. Четвертый вариант — промежуточный: организация находится на одном из этапов развития и сознательно поддерживается собственниками в таком состоянии. Примерами таких компаний могут служить многочислен­ные рестораны, частные гостиницы, сервисные и проектные предприятия, консалтинговые фирмы. Этот вариант дает возможность основателям сохранять бизнес за собой (Гапонова, Коршунов, 2016).

Вопрос: ***Среди вариантов развития стартапов можно назвать...***

- A) Постепенное прохождение всех этапов жизненного цикла и превращение в глобальную корпорацию, поглощение стартапа другой крупной компанией, гибель стартапа, намеренное удержание компании на начальных этапах развития — переходите к рубрике **7**.

- Б) Выборочное прохождение некоторых этапов жизненного цикла и превращение в глобальную корпорацию, поглощение стартапом другой крупной компании, гибель стартапа, ничем не детерминированное удержание компании на начальных этапах развития — переходите к рубрике **18**.
- 

**22.** Поздравляем Вас! Вы успешно закончили изучение настоящего параграфа, посвященного тактикам предпринимательства! Вы узнали о том, что можно начинать свой бизнес с нуля, можно купить готовый или приобрести франшизу, можно участвовать в бизнес-инкубаторе либо реализовывать онлайн-проект. Вы рассмотрели основные преимущества и возможные риски каждого из вариантов и изучили наиболее популярные причины краха стартапов. Этот параграф был завершающим в блоке, посвященном предпринимательству. Теперь можно поговорить об управлении проектами. Переходим к Блоку 13.

---

**23.** Это неверный ответ. Забота об иностранных посетителях сайта похвальна, но не является исчерпывающей причиной выбора простого доменного имени. Пройдите повторно рубрику **10**, дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос, затем ответьте на вопрос рубрики **19**. Только после этих шагов можно переходить к материалам рубрики **21**.

## БЛОК 13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

---

---

### 13.1. Типы и виды проектов

---

**1.** Что такое *проект*? Проект является ограниченным по времени процессом создания уникального продукта, услуги или решения конкретной бизнес-задачи. Следовательно, *управление проектами* — это деятельность, направленная на достижение поставленных задач, реализацию определенных планов, с использованием имеющихся ресурсов — временных, материальных, финансовых, человеческих и т.д. Временный характер проектов свидетельствует о том, что любой проект имеет определенное начало и конец. Окончание достигается, когда проектные цели были достигнуты, или же когда проект был прекращен, поскольку его цели не могут быть выполнены, или когда отпадает потребность в данном проекте. Ограниченность по времени — не обязательно означает короткую продолжительность проекта. Это правило обычно не распространяется на продукт, услугу или иной результат проекта — большинство проектов осуществляются для достижения долгосрочных результатов. Например, проект по созданию памятника герою или по установке мемориала в честь исторического события будет оказывать ожидаемый результат на протяжении веков. Результатами проектов также могут быть социальные, экономические и экологические последствия, которые надолго переживают сами проекты. Каждый проект создает уникальный продукт, услугу или бизнес-процесс. Результат проекта может быть осязаемым или нематериальным. Хотя повторяющиеся элементы могут присутствовать во многих проектах и мероприятиях, это повторение не меняет фундаментальных, уникальных характеристик конкретного проекта. Например, офисные здания могут быть построены с использованием таких же или подобных материалов и спроектированы одними и теми же или разными командами исполнителей. Однако каждое здание остается уникальным проектом с различным местоположением, разным дизайном, разными обстоятельствами и ситуациями, разными стейкхолдерами проекта и т.д. Чем же еще отличается управление проектами от управления

процессами? В стабильно работающих организациях технологии производства носят рутинный, повторяющийся характер, а в проектной деятельности, напротив, бизнес-процессы и технологии постоянно меняются из-за уникальности проектов. Это требует более тщательного планирования. Кроме того, проекты осуществляются на всех организационных уровнях. Проект может включать одного отдельного исполнителя или нескольких лиц, единую организационную единицу или несколько подразделений, или рабочих групп из различных организаций, привлеченных на время работы над проектом (РМВОК guide 2013).

Проект может быть посвящен:

- созданию продукта, который, в свою очередь, может быть либо компонентом другого продукта, либо его улучшенным вариантом, либо самостоятельным продуктом;
- созданию сервиса или возможности оказывать услугу (например, бизнес-функцию, поддерживающую производство или дистрибьюцию);
- улучшению существующего продукта или линий обслуживания (например, проект «A Six Sigma»<sup>1</sup>, предпринятый для сокращения дефектов продукции, издержек и потерь);
- исследованию какой-либо проблемы, результат которого может быть представлен в виде отчета или иного документа (например, маркетинговый анализ того, существует ли определенный тренд, или будет ли рентабелен выход с улучшенным продуктом на определенные рынки).

Вопрос: **Чем отличается управление проектами от управления процессами?**

- А) Проект, в отличие от производственного процесса, носит временный характер, направлен на достижение конкретной цели с помощью уникальных методов и технологий — переходите к рубрике **6**.
- Б) Проект, в отличие от производственного процесса, носит постоянный характер, направлен на организацию труда с помощью рутинных методов и технологий — переходите к рубрике **8**.

---

<sup>1</sup> Сигма ( $\sigma$  — стандартное отклонение) показывает степень вариабельности результата, то есть ширину колокола разброса параметров на выходе процесса. В идеальном случае от среднего значения измерений до ближайшей границы допуска укладывается 6 «сигм». Тогда вероятность произвести дефектную продукцию близка к нулю — 3,4 дефекта на миллион возможностей.

**2.** Вы путаете этапы управления проектами с основными функциями управления, описанными в блоке **2** настоящей книги! Наверное, надо вернуться к другим параграфам данного блока и освежить их в памяти. Затем повторно изучите рубрику **10** настоящего параграфа и дайте правильный ответ на поставленный в ней вопрос.

---

**3.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **1**. Прочтите ее повторно и отыщите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос, а также на вопрос рубрики **8**.

---

**4.** Да, Вы правы. По предметной области проекты подразделяются на инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные и смешанные. Вас следует поздравить с успешным завершением настоящего параграфа, из которого Вы узнали об особенностях и принципах управления проектами, его основных отличиях от управления процессами производства и изучили несколько классификаций проектов, выделенных по различным основаниям. Можно переходить к параграфу 13.2, повествующему о формировании успешной команды проекта.

---

**5.** Конечно, деление проекта на фазы жизненного цикла является весьма условным, но он никак не может завершиться на этапе написания бизнес-плана. Отличием планирования в проекте является его итеративность, так как любой проект делится на промежуточные этапы, по итогам которых возникает необходимость вносить изменения в первоначальные планы в процессе производства. Прочтите еще раз рубрику **10** и найдите правильный вариант ответа.

---

**6.** Верно! Идем дальше. *Управление проектами* — это применение знаний, навыков, инструментов и методов проектной деятельности для достижения целей проекта. Управление проектами осуществляется посредством грамотного осуществления *пяти основных этапов* управления проектами:

- 1) инициирование;
- 2) планирование;
- 3) реализация;
- 4) мониторинг и контроль;
- 5) закрытие.

Управление проектом обычно *включает*:

- 1) определение конечных требований;
- 2) учет потребностей, проблем и ожиданий всех заинтересованных сторон в планировании и выполнении проекта;
- 3) создание, поддержание и осуществление связей между стейкхолдерами проекта;
- 4) управление отношениями со стейкхолдерами проекта;
- 5) учет ограничений проекта, которые включают:
  - область применения результата;
  - качество выполнения;
  - сроки выполнения;
  - бюджет;
  - иные ресурсы;
  - основные риски.

Конкретные характеристики и обстоятельства могут влиять на ограничения проекта, на которых управленческой команде необходимо сосредоточиться в первую очередь. Взаимосвязь между этими факторами такова, что при изменении какого-либо одного фактора существует, по крайней мере, еще один фактор, который будет затронут. Например, если сроки сокращаются, часто бюджет необходимо бывает увеличить, чтобы добавить дополнительные ресурсы для завершения такого же объема работы за меньшее время. Если увеличение бюджета невозможно, объем произведенной продукции или ее качество может быть снижено для достижения конечного результата проекта за меньшее время в рамках того же бюджета.

У стейкхолдеров проекта могут быть разные идеи относительно того, какие факторы являются наиболее важными. Изменение требований или целей проекта может создать дополнительные риски. Команда проекта должна быть в состоянии объективно оценить ситуацию, сбалансировать противоречивые требования и поддерживать постоянную связь с заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить успешную реализацию проекта.

В связи с возможностью изменений разработка плана управления проектами является итеративной деятельностью и постепенно развивается на протяжении всего жизненного цикла проекта. Прогрессивная разработка предполагает постоянное совершенствование и детализацию плана, поскольку более подробная и конкретная информация и более точные оценки становятся доступными по мере развития проекта.

Вопрос: **Назовите основные этапы процесса управления проектом.**

- А) Планирование, организация, мотивация, контроль — переходите к рубрике **2**.
  - Б) Инициирование, планирование, реализация, контроль выполнения, закрытие — переходите к рубрике **10**.
- 

**7.** Это правильный ответ. Идем дальше.

*Классификация проектов* может быть проведена по различным основаниям. Мы рассмотрим наиболее распространенные варианты.

*Типы проектов* различаются *по сферам деятельности*, в которых осуществляется проект:

- технический (строительство здания, внедрение новой производственной линии и т.д.);
- организационный (создание нового предприятия, внедрение новой системы управления и т.д.);
- экономический (внедрение системы финансового планирования, введение новой системы налогообложения и т.д.);
- социальный (социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений);
- смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, к примеру, проект создания предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования, запуск новой производственной линии и т.д.).

*Классы проектов* различаются *по масштабу и структуре*:

- монопроекты — отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные временные и финансовые рамки и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты);
- мультипроект — комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления);
- мегапроект — целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов (расширение Панамского канала, строительство Крымского моста и т.д.).

*Виды проектов различаются по характеру предметной области проекта:*

- инвестиционный. Его цель — создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций (создание нового производственного комплекса);
- инновационный — разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций (например, улучшения по технической доработке сенсорных экранов смартфонов, на которых в результате интенсивной эксплуатации возникают дефекты в виде так называемых «масляных пятен»);
- научно-исследовательский (например, проведение анализа основных индикаторов системы непрерывного образования в части выявления взаимосвязи уровня участия взрослого населения в непрерывном образовании и экономических показателей развития субъектов РФ);
- учебно-образовательный (дополнительное обучение работников организации новым профессиональным навыкам);
- смешанный (создание нового предприятия с запуском новой технологии и обучением персонала навыкам работы с новой производственной линией).

*По длительности проекты бывают:*

- краткосрочные — до 3-х лет;
- среднесрочные — от 3-х до 5-ти лет;
- долгосрочные — свыше 5-ти лет.

Вопрос: **По предметной области проекты подразделяются на...**

- А) Технические, организационные, экономические, социальные и смешанные — переходите к рубрике **9**.
- Б) Монопроекты, мультипроекты и мегапроекты — переходите к рубрике **11**.
- В) Инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные и смешанные — переходите к рубрике **4**.
- Г) Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные — переходите к рубрике **12**.

---

**8.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны при прочтении рубрики **1**.

Подумайте еще раз и ответьте на вопрос: **Для выполнения задач проекта привлекается...**

- А) Постоянный персонал — переходите к рубрике **3**.
  - Б) Временная рабочая группа — переходите к рубрике **6**.
- 

**9.** Неправильно! Вы путаете классификацию проектов по предметной области и по сферам деятельности! Заново прочтите рубрику **7** и выберите верный вариант ответа.

---

**10.** Двигаемся дальше! Управление проектами базируется на следующих *основных принципах*:

1. *Ориентированность на результат.* Проектное управление — это не просто качественный менеджмент, это целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретного результата в определенные сроки.
2. *Принцип «проектного треугольника».* При управлении проектом следует руководствоваться взаимозависимостями между: сроками, бюджетом, качеством выполнения проекта. Как мы уже упоминали в рубрике **6** настоящего параграфа, изменение одного из факторов ведет к изменению других, что делает их как бы сторонами одного треугольника.
3. *Учет жизненного цикла проекта.* Жизненный цикл проекта начинается с формирования самой идеи о создании проекта и заканчивается в момент истечения указанного в проекте временного периода. Жизненный цикл проекта, как правило, завершается в момент начала жизненного цикла продукта, созданного в результате реализации проекта и запущенного в производство.
4. *Процессный подход к управлению.* Этот принцип предполагает оценку проекта как совокупность процессов, взаимосвязанных между собой, и завершающихся промежуточными итогами в виде элементов будущих готовых изделий или этапов сдачи отчета. Этот подход позволяет проводить контроль выполнения проекта поэтапно.

Вопрос: **Когда завершается жизненный цикл проекта?**

- А) С написанием бизнес-плана проекта — переходите к рубрике **5**.
  - Б) С запуском в производство продукта, на создание которого был направлен проект — переходите к рубрике **7**.
-

**11.** Неправильно! Вы путаете классификацию проектов по предметной области и по масштабу! Повторно изучите рубрику **7** и выберите верный вариант ответа.

---

**12.** Ответ неверный. Вы перепутали классификацию проектов по предметной области и по продолжительности! Заново прочтите рубрику **7** и найдите правильный вариант!

### **13.2. Формирование команды проекта**

---

**1.** Что такое *команда проекта*? Команда — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Определение команды состоит из трех ключевых компонентов:

- 1) для создания команды требуется двое или более двоих человек;
- 2) люди в команде регулярно взаимодействуют. Люди, которые не взаимодействуют, например люди стоящие в очереди в буфете или едущие вместе в лифте, не составляют команду;
- 3) основное предназначение команд — достижение совместных целей. Для этого они и существуют. Проще говоря, у команд есть определенная задача, которую они решают. За результаты работы команды отвечают все ее члены.

Также необходимо отметить, что команды *имеют границы* и остаются относительно *стабильными в течение определенного времени*. Под ограниченностью принято понимать постоянный состав членов команды. Стабильность характеризует срок пребывания в команде. Подавляющему большинству команд присуща длительная работа на протяжении значительного отрезка времени, которого хватит для достижения поставленных целей.

Вопрос: **Что является основным предназначением команды проекта?**

- А) Достижение целей проекта — переходите к рубрике **7**.
  - Б) Командное взаимодействие — переходите к рубрике **9**.
- 

**2.** Нет, Вы путаете понятия рабочей группы и проектной команды. Это рабочая группа имеет назначаемого постоянного лидера, а в проектной команде каждый из участников может попробовать себя в этой роли.

Дополнительный вопрос: **Ответственность за достигнутые результаты в команде...**

- А) Индивидуальная — переходите к рубрике **13**;
  - Б) Коллективная — переходите к рубрике **10**.
- 

**3.** Да, Вы правы! Идем дальше. Для специалистов в области менеджмента, в частности управления персоналом, важно правильно представлять себе *этапы формирования команды*, которые позволят оптимизировать не только материальные, но и социальные издержки этого сложного процесса. Формирование эффективной проектной команды осуществляется постепенно. Существует множество теорий, рассматривающих процесс формирования и развития команды (модели И.П. Волкова, А.Н. Петровского, Б. Такмена, Г. Стенфорда, А. Роарка и др.). Теоретические модели описывают данный процесс в виде последовательных этапов, проходимых малой группой в своем развитии. Так, например, модель развития команды Брюса Такмена (Tuckman, 1977) включает следующие этапы:

1. *Формирование (Forming)*: команда знакомится, устанавливает связи, учится доверять, члены команды взаимозависимы. Неопределенность на этом этапе высока, и члены обычно принимают любую власть, предлагаемую официальными или неформальными лидерами. На этом этапе члены команды беспокоятся о таких вещах, как «Что ожидается от меня?» «Какое поведение приемлемо?» и «Вписываюсь ли я в команду?» На этапе формирования лидер команды должен предоставить участникам время для ознакомления друг с другом и поощрять их участие в неформальных социальных дискуссиях.
2. *Штормовой этап (Storming)*: внешнее выражение индивидуальных различий идей, эмоций, мнений; реакция на лидерское поведение; стремление к независимости. Участники утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать. Здесь возникают конфликты и разногласия. Члены группы могут по-разному воспринимать миссию команды, их позиции могут изменяться, создаются коалиции-подгруппы. Например, одна половина участников может не соглашаться с другой по поводу основной цели команды и способов ее достижения. Команда еще не является единым целым, ей явно не хватает единства, общности. И пока группа не преодолет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер

команды должен побуждать всех ее членов к участию в дискуссии. Сами участники должны предлагать идеи, обсуждать все возможные варианты решений, прорабатывать все спорные вопросы, особенно в отношении командных целей. Выражение эмоций, даже отрицательных, помогает сформировать благоприятную дружественную атмосферу и общее понимание целей и задач.

3. *Стадия урегулирования (Norming)*: идет положительный переговорный процесс, поиск компромиссов. На этапе нормирования конфликт разрешается и появляется гармония и единство команды, достигается консенсус. Роли распределяются внутри группы, разногласия сглаживаются и участники обретают чувство сплоченности команды. Обычно эта стадия проходит очень быстро. На стадии нормирования лидер должен подчеркивать единство внутри команды и помочь прояснить командные нормы и ценности.
4. *Стадия результативной деятельности (Performing)* — работа на основе сотрудничества, забота о других, появление уникальной идентичности команды, положительная взаимозависимость. На этапе исполнения основной упор делается на решение проблем и выполнение заданной задачи. Участники в полной мере привержены миссии команды проекта. Они координируются друг с другом, осознанно преодолевая разногласия, противостоят общим трудностям и решают проблемы для выполнения задачи проекта. Они часто взаимодействуют и направляют свои усилия на достижение совместных целей. На этой стадии лидер команды концентрируется на достижении максимально возможных результатов труда.
5. *Завершающая стадия (Adjourning)* — расформирование проектной команды в связи с завершением проекта. Выполнение задачи больше не является главным приоритетом. Участники могут проявлять повышенную эмоциональность, ощущать по-прежнему сильную сплоченность, даже переживать депрессию или фрустрацию по поводу расформирования команды. В этот момент, лидер может обозначить расформирование команды ритуалом или специальной церемонией, вручив участникам символические памятные награды в честь окончания проекта.
6. *Реформирование (Reforming)* — изменения во внешней среде требуют «перезагрузки» проектного процесса. Этот процесс может происходить на любой стадии развития команды.

Вопрос: **Формирование команды проходит следующие этапы:**

- А) Telling, Selling, Participating, Delegating — переходите к рубрике **11**.
  - Б) Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning, Reforming — переходите к рубрике **4**.
- 

**4.** Это правильный ответ. Можно двигаться дальше!

Элементарными актами развития команды являются *деловые коммуникации членов команды*. Фактически таким системным инструментом коммуникации выступает *проектное совещание*. Каждый член проектной команды может принимать на себя ту или иную роль на совещании (Дятлов, Плотников, Мutowин 2007).

1. *Лидер (leader)*. Может быть формальным руководителем проекта, принимающим решение по результатам совещания, либо неформальным, обладающим авторитетом. Он должен обладать навыками управления обсуждением в группе, базирующимися на использовании энергии группы, варьировании различных типов вопросов, управлении динамикой группы. Задача лидера — привести группу к положительному результату совещания наиболее эффективным способом. Лидером может стать любой член команды, но чаще всего им становится «креативщик».
2. *Председатель совещания (chair)*. Эту роль вполне может выполнять лидер, однако, если лидер высказывает ярко выраженное доминантное поведение, лучше всего эти роли разделить. Председатель составляет и рассылает повестку заседания, открывает, закрывает совещание, выполняет процедуру принятия решения, озвучивает принятое решение, рассылает протокол совещания и следит за выполнением решения совещания.
3. *Секретарь (scribe)*. Ведет протокол совещания, в самом обсуждении практически не участвует. Им может быть самый нижестоящий в иерархии участников сотрудник, однако он должен обладать достаточным интеллектом, чтобы понимать происходящее и владеть навыками резюмирования и перефразирования. Секретарем нельзя ставить абсолютного новичка. Также опытный секретарь может оказать неоценимую помощь в ходе использования метода мозгового штурма, когда участники штурма не должны отвлекаться на запись своих мыслей.
4. *Ответственный за баланс участия (gatekeeper)*. Им может быть лидер либо председатель совещания. Однако в сбалансированной команде им может стать отдельный участник совещания. Им может быть назначен новичок в команде,

который, не имея особых мыслей по поводу происходящего, может быть мотивирован тем, что ему доверено останавливать чрезмерно доминантных участников и приглашать к обсуждению молчунов и стеснительных.

5. *Ответственный за время (timekeeper)*. Этот человек следит за повесткой и призывает подводить итоги каждого этапа совещания.

Вопрос: **на какую роль можно без опасений назначить новичка в команде?**

- А) На роль секретаря — переходите к рубрике **6**.  
Б) На роль ответственного за баланс — переходите к рубрике **8**.  
В) На роль лидера — переходите к рубрике **14**.
- 

**5.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **10!** Прочтите ее еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **12**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **3**.

---

**6.** Нет, на эту роль может быть назначен только опытный член команды, владеющий навыками делопроизводства. Обратитесь к рубрике **4** повторно, прочтите ее внимательно и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

---

**7.** Верно! Идем дальше. Зачастую можно встретить ошибочное мнение относительно того, что *команда* и *рабочая группа* являются синонимами. Это отнюдь не так. Бригадир, учитель, тренер могут собрать вместе группу людей, но при этом не создать команду. Команда, в отличие от рабочей группы, обладает набором специфических черт, свойственных только ей (Сидорова, Одегов, 2012):

- командная миссия — объяснения, почему существует команда;
- общая цель, определяющая, что команда должна делать для реализации миссии;
- стратегический план действий по достижению общей цели, принятый по принципу консенсуса;
- руководитель-лидер, объединяющий формальные и неформальные аспекты управления командой;
- роль лидера переходит от одного члена команды к другому;
- персонал с понятным для всех распределением командных ролей;

- разделяемая всеми членами ответственность за командные результаты, фокусирующая командную активность;
- индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется всем и каждому);
- система стимулирования и мотивации в соответствии с ролевой моделью и личностными способностями членов команды;
- руководство этическими и ценностно-нормативными ориентирами, устанавливающими командные процессы и формы.

Подумайте и ответьте на вопрос: **Лидер в команде...**

- А) Назначается руководством организации и действует на постоянной основе — переходите к рубрике **2**.
- Б) Роль лидера переходит от одного участника к другому по мере выполнения проекта — переходите к рубрике **5**.

**8.** Да, Вы правы! Нового участника вполне можно назначить на эту роль, так как у него может быть новый непредвзятый взгляд на происходящее, позволяющий увидеть проблему в новом ракурсе. Поздравляем Вас! Вы успешно освоили настоящий параграф, посвященный аспектам формирования команды проекта, из которого Вы узнали: основные характеристики команды; ее отличия от рабочей группы; преимущества командной работы; основные этапы и инструменты формирования команды проекта. Теперь можно переходить к изучению материалов параграфа 13.3, повествующего об управлении отношениями со стейкхолдерами проекта.

**9.** Нет, к сожалению, Вы были невнимательны, изучая рубрику **1**. Вернитесь к ней еще раз и постарайтесь правильно ответить на поставленный вопрос.

**10.** Двигаемся дальше! Поговорим о преимуществах командной работы. Наиболее полно потенциал команд раскрывается в тех случаях, когда менеджмент стимулирует высокую производительность всех ее членов: увеличивается интенсивность труда, возрастает индивидуальное удовлетворение участников, степень интеграции их навыков и способностей, организационная гибкость. К основным *преимуществам командной работы* можно отнести:

1. *Креативность и инновации:* поскольку команды включают людей с различными навыками, сильными сторонами, опытом и перспективами развития, они способствуют повышению уровня креативности и инноваций в организации. *Так, например, в успехе Apple, ключевым фактором стало именно то, что Стив Джобс сформировал команду топ-менеджмента из высококлассных инженеров, маркетологов, дизайнеров и других специалистов, которые вместе создали и развили инновационный потенциал компании. Большинство из топ-менеджеров Джобса работали с ним десятилетиями.*
2. *Организационная гибкость и быстрое реагирование.* Традиционные организации имеют жесткую формальную структуру, когда каждый сотрудник выполняет одно закрепленное за ним рабочее задание. В проектных командах работают от 5 до 15 человек, и все они могут выполнять разнообразные обязанности друг друга. В случае необходимости рабочее задание команды может быть реорганизовано, а сотрудники — перераспределены, что позволяет повысить гибкость выпуска товаров и услуг. Проектные команды могут маневрировать невероятно быстро. Они могут менять ценовую политику в зависимости от действий конкурентов, ускорить разработку перспективного продукта, диверсифицироваться, чтобы удовлетворить вновь возникающие потребности клиентов.
3. *Улучшенное качество:* одним из критериев эффективности организации является то, отвечают ли продукты и услуги требованиям клиентов по качеству. Особенно это актуально в сфере здравоохранения. Дни, когда частнопрактикующий врач мог хранить в голове всю информацию о своих немногочисленных пациентах и оказывать им разнообразный спектр медицинских услуг, давно миновали. Организации, предоставляющие самое высокое качество ухода за пациентами — это те, в которых работают команды эффективно скоординированных специалистов для того, чтобы обеспечить комплексную систему ухода и лечения.
4. *Более высокая производительность и более низкие затраты:* эффективные команды способствуют высвобождению огромной внутренней энергии и творческого потенциала. *Так, в Boeing, инновационные группы, состоящие из инженеров, механиков и других работников совместно придумали*

*идеи для экономии времени, которые способствовали росту производства самолета 737 с 31 до 42 единиц единицы в месяц в течение полугода с момента внедрения инноваций.* Кроме того, здесь имеет место эффект социальной фасилитации (который мы более подробно рассматривали в параграфе 4.5), когда в присутствии других людей мотивация и качество труда индивида повышаются. Уже одно то, что на тебя смотрят другие люди, дает человеку заряд энергии.

5. *Усиленная мотивация и удовлетворение:* у каждого из нас имеются потребности в любви и привязанности, в близких связях. Работа в командах способствует их удовлетворению. Активное участие в работе команды не оставляет времени для скуки и очень часто способствует развитию в человеке чувства собственного достоинства, ведь он отдает работе всего себя. Люди, работающие в подобных командах, лучше справляются со стрессом и получают удовольствие от своей деятельности.

Подумайте и ответьте на вопрос: **К преимуществам командной работы относятся...**

- А) Дисциплина, формализация отношений, социальная лень — переходите к рубрике **12**.  
Б) Креативность, организационная гибкость, социальная фасилитация — переходите к рубрике **3**.

---

**11.** Нет, Telling, Selling, Participating, Delegating — это четыре основных стиля поведения лидера по модели Херси-Бланшара, которые следует использовать в зависимости от степени готовности работников к выполнению заданий, о чем мы с Вами уже говорили в параграфе 6.3. Вернитесь к нему, освежите в памяти стили лидерства, затем пройдите рубрику **3** настоящего параграфа, посвященную этапам формирования команды проекта еще раз и найдите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**12.** Ответ неверный. Работа в команде проекта как раз характеризуется неформальностью отношений, сменой ролей и особой достижительной мотивацией. При работе над совместным проектом цель настолько значима для участников, что они осознают важность того, чтобы каждый прилагал максимум усилий. А командный дух вызывает и поддерживает настоящее рвение. Разве в олимпийских гребных гонках каждый гребец академической

восьмерки налегает на весло с меньшим усилием, чем в двойке или на одиночке? Ряд свидетельств убеждают нас в том, что это не так. Люди в команде меньше бездельничают, если задача вызывающе сложна, притягательна и увлекательна. Коллективно решая трудную и интересную задачу, люди могут воспринимать собственный вклад как незаменимый. Обратная ситуация имеет место быть, когда группа не увлечена общей идеей. Например, французский инженер Макс Рингельманн, проводя эксперимент по групповому перетягиванию каната, обнаружил, что коллективные усилия не превышают даже половины суммы максимально возможных индивидуальных усилий. Это явление получило название «*эффекта Рингельманна*», или «*социальной лениности*».

Подумайте еще раз и ответьте на вопрос: **Почему проектные команды способны быстрее реагировать на изменяющиеся условия внешней среды?**

- А) Потому, что в них больше внимания уделяется маркетинговым исследованиям — переходите к рубрике **5**.
- Б) Потому, что участники команды могут выступать в различных профессиональных ролях — переходите к рубрике **3**.

---

**13.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **7!** Прочтите ее еще раз очень внимательно, ответьте на поставленный в ней вопрос, затем вернитесь к вопросу рубрики **2**, и только после правильного ответа можно будет переходить к изучению материалов рубрики **10**.

---

**14.** Нет, на эту роль может быть назначен только опытный член команды, владеющий управленческими навыками. Обратитесь к рубрике **4** повторно, прочтите ее внимательно и дайте правильный ответ на поставленный вопрос.

### **13.3. Стейкхолдеры проекта**

---

**1.** Кто такие *стейкхолдеры проекта*? Стейкхолдерами могут быть отдельные лица, группы или организации, которые могут влиять на осуществление проекта, испытывать ответное воздействие или воспринимать себя зависимыми от принятых в процессе реализации проекта решений, текущей проектной деятельности или результатов проекта. Заинтересованные стороны могут активно участвовать в проекте или иметь свои интересы, которые могут

положительно или отрицательно сказаться на производительности или эффективном завершении проекта. Другие стейкхолдеры могут иметь конкурирующие ожидания, которые могут стать источниками конфликтов в рамках проекта. Заинтересованные стороны могут также оказывают влияние на проект, его результаты и проектную команду для достижения именно тех результатов, которые удовлетворяют их собственным стратегическим бизнес-целям или другим потребностям.

Вопрос: **Кто может быть стейкхолдерами проекта?**

- А) Это участники проекта — переходите к рубрике **5**.
  - Б) Стейкхолдерами могут быть отдельные лица, группы или организации, которых проект как-то затрагивает и которые могут влиять на его осуществление — переходите к рубрике **4**.
- 

**2.** Отчасти верно, так как положительно настроенные стейкхолдеры могут оказывать финансовую и иную поддержку проекту, но все же основное внимание должно уделяться взаимодействию со стейкхолдерами, имеющими негативное отношение к проекту. Именно они могут в силу ряда причин помешать успеху проекта.

Подумайте, и ответьте на вопрос: **Достаточно ли ранней однократной диагностики и идентификации стейкхолдеров или этот процесс должен происходить постоянно, по мере продвижения проекта?**

- А) Реестр стейкхолдеров должен пересматриваться и обновляться на постоянной основе в течение всего жизненного цикла проекта, поскольку в ходе реализации проекта их состав может неоднократно меняться, а сила воздействия того или иного конкретного стейкхолдера может существенно возрасти или, напротив, минимизироваться — переходите к рубрике **7**.
  - Б) Да, этого вполне достаточно. Главное, чтобы в реестре стейкхолдеров заинтересованные стороны были классифицированы в соответствии с их вовлеченностью, важностью и силой влияния — переходите к рубрике **6**.
- 

**3.** Неправильно! Лицо, в интересах которого осуществляется проект, называется заказчиком проекта. Конечно, заказчик тоже может входить в число пользователей продукта, которому посвящен проект, но пользователи могут быть внутренними или внешними и могут также существовать на разных уровнях. Заказчик

может использовать продукт сам, а может продать его внешним клиентам, и они также войдут в число пользователей. Вернитесь к рубрике **7**, внимательно изучите ее еще раз и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**4. Верно! Идем дальше.** В состав стейкхолдеров проекта включают всех членов проектной группы, а также совокупность всех заинтересованных лиц как внутри, так и вовне организации. Команда проекта идентифицирует внутреннее и внешнее, положительное и отрицательное воздействие и осуществляет связь со стейкхолдерами с целью определения требований к проекту и ожиданий всех заинтересованных сторон. Руководитель или менеджер проекта должен управлять влиянием стейкхолдеров на эти требования в отношении проекта для обеспечения успешного результата. Стейкхолдеры имеют разные уровни ответственности и полномочий при участии в проекте. Этот уровень может изменяться в течение жизненного цикла проекта. Их участие может варьироваться от периодических организационных и финансовых вкладов в опросы и фокус-группы до полного спонсорства проекта, которое включает предоставление финансовой, политической или иной поддержки. Некоторые стейкхолдеры могут также пассивно или активно мешать успеху проекта. Такие стейкхолдеры требуют постоянного внимания руководителя проектной команды на протяжении всего жизненного цикла проекта, а также планирования решения любых проблем, причиной которых они могут стать. Идентификация стейкхолдеров является непрерывным процессом на протяжении всего жизненного цикла проекта. Определение заинтересованных сторон, понимание степени их влияния на проект и баланс их требований, потребностей и ожиданий имеют решающее значение для успеха проекта. Несоблюдение этого требования может привести к задержкам развития проекта, росту затрат, неожиданным проблемам и другим негативным последствиям, включая отмену и закрытие проекта. *Примером является позднее признание того, что проекту необходимо юридическое сопровождение, а следовательно, и того, что законодательные органы являются значимым стейкхолдером. Эта ошибка приводит к задержкам и увеличению расходов из-за юридических требований, которые должны быть выполнены до завершения проекта или производства продукта.*

Подобно тому как заинтересованные стороны могут положительно или неблагоприятно влиять на цели проекта, проект может стать причиной того, что стейкхолдеры получают в результате его реализации положительные или отрицательные последствия для

себя. Например, для крупных представителей бизнес-сообщества будет несомненная польза от проекта промышленной экспансии. Это даст экономические выгоды для сообщества в форме создания дополнительных рабочих мест, поддержки инфраструктуры и налогов. В этом случае их интересы лучше всего подходят для успешного осуществления проекта. Напротив, интересы отрицательно настроенных стейкхолдеров, таких как домовладельцы из ближайшего окружения или собственники малого бизнеса, которые могут потерять недвижимость и бизнес, могут воспрепятствовать развитию проекта. С учетом негативных интересов заинтересованных сторон может возникнуть повышенная вероятность сбоев, задержек или других отрицательных последствий для проекта. Важной частью ответственности руководителя проекта является управление ожиданиями стейкхолдеров, которые могут быть противоречивыми, поскольку заинтересованные стороны часто имеют очень разные цели. Часть работы менеджера проекта заключается именно в том, чтобы сбалансировать эти интересы и обеспечить, чтобы проектная группа эффективно взаимодействовала со стейкхолдерами.

Вопрос: **Почему в процессе работы над проектом необходимо идентифицировать всех значимых стейкхолдеров?**

- А) Это необходимо для определения круга лиц, которым может быть интересен проект, для того, чтобы в будущем они могли оказать поддержку его осуществлению — переходите к рубрике **2**.
- Б) Это важно, так как каждый проект имеет свой состав заинтересованных лиц, которые могут влиять на ход проекта и его результаты как положительно, так и отрицательно. Это необходимо учесть при работе над проектом — переходите к рубрике **7**.

---

**5.** Ваш ответ отчасти правильный, так как в состав стейкхолдеров проекта входят его непосредственные участники (команда, спонсор, подрядчики, менеджеры, которым придется выделять свои ресурсы для работы на проекте, и прочие лица), но кроме этого, в проекте могут быть затронуты и интересы других участников. Вернитесь к рубрике **1**, внимательно изучите ее еще раз и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

---

**6.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **4**. Прочтите ее повторно и отыщите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос, а также на вопрос рубрики **2**.

---

**7.** Это правильный ответ. Далее мы приведем некоторые примеры стейкхолдеров проекта.

*Заказчик* — юридическое или физическое лицо, в интересах которого выполняется проект, будущий владелец продукта проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает его финансирование за счет своих или привлекаемых средств. Заказчик заключает контракты с основными исполнителями и поставщиками и несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует эту функцию другой стороне, например исполнителю. Заказчик несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т.п.

*Исполнитель* — как правило, юридическое лицо, осуществляющее проект (отдельные фазы жизненного цикла проекта) в соответствии с контрактом, заключенным с заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ и достижение запланированных результатов.

*Спонсор* — это лицо или группа, которые предоставляют ресурсы и поддержку проекту для обеспечения его успеха. Спонсор может быть внешним или внутренним для организации. Спонсор продвигает проект от первоначальной концепции до его завершения.

*Руководитель (менеджер) проекта* — физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он отвечает за реализацию проекта.

*Команда проекта* — совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Создается на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта — выполнение всех работ, необходимых для достижения целей проекта.

*Пользователи* — это лица или организации, которые будут использовать продукт, услугу или результат. Пользователи могут быть внутренними или внешними для исполняющей организации и могут также существовать на разных уровнях. *Например, категория пользователей нового фармацевтического продукта может включать врачей, которые его назначают, пациентов, которые его используют, и страховщиков, которые платят за это.*

*Поставщики и подрядчики* являются внешними компаниями, которые включены в договорное соглашение о предоставлении компонентов или услуг, необходимых для осуществления проекта.

*Бизнес-партнеры* — внешние организации, которые предоставляют специализированные услуги, например экспертизу, установку и настройку оборудования, обучение персонала и т.д.

*Общественность* — организованное или стихийно возникшее сообщество отдельных людей и организаций, чьи интересы проект затрагивает по ходу реализации или своими будущим результатами.

*Другие стейкхолдеры* — это дополнительные заинтересованные стороны, такие как финансовые учреждения, органы местного самоуправления, эксперты, консультанты, юристы и т.д., которые могут иметь финансовую заинтересованность в текущей деятельности по реализации проекта. Они вносят какой-либо вклад в проект или заинтересованы в результатах проекта.

Вопрос: **Кто такой пользователь проекта?**

- А) Пользователи — это лицо, в интересах которого выполняется проект, будущий владелец продукта проекта — переходите к рубрике **3**.
- Б) Пользователи — это лица или организации, которые будут использовать продукт, услугу или результат — переходите к рубрике **8**.

---

**8.** Все верно! Поздравляем Вас с успешным окончанием изучения данного параграфа, из которого Вы узнали о том, кто такие стейкхолдеры проекта, кто входит в их состав и чем различается их значимость, заинтересованность и сила влияния. Можно переходить к параграфу 13.4, который повествует об управлении проектами в условиях неопределенности и риска.

### **13.4. Управление проектами в условиях неопределенности и риска**

---

**1.** Что такое *риск* и *неопределенность*? Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, детерминированной следующими *факторами*:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуаций для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей доступной информации и наличием вероятностных неизвестных характеристик поведения среды;

- наличием фактора случайности, то есть реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже вероятностно;
- наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации взаимодействия партнеров с противоположными или несовпадающими целями.

Таким образом, реализация проекта всегда происходит в условиях неопределенности и риска, и эти две категории взаимосвязаны.

*Неопределенность* в широком смысле — это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе о связанных с ними затратах и возможных результатах.

*Риск* — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, ожидаемой прибыли, в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными, обстоятельствами. Также риск — это возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого управленческого решения.

Вопрос: **Что такое риск проекта?**

- А) Это неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе о связанных с ними затратах и возможных результатах переходите к рубрике **4**.
- Б) Это возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого управленческого решения переходите к рубрике **5**.

**2.** Неверно. Предварительная стоимость проекта рассчитывается на этапе планирования. Вернитесь к рубрике **5**, внимательно изучите ее еще раз и дайте правильный ответ на сформулированный в ней вопрос.

**3.** Конечно, организация может пойти по такому пути, но результат будет фатальным. Неоправданные риски являются основанием для развития системных кризисов, которые обуславливают высокую смертность компаний. Мировая статистика утверждает, что выживаемость новых проектов относительно невелика — не более 30% стартапов доживают до 10-летнего возраста (Рагимова, 2012).

Подумайте и ответьте на вопрос: **Толерантность к риску — это...**

- А) Степень или объем риска, который организация будет способна выдержать — переходите к рубрике **11**.
  - Б) Личностная особенность организаторов проекта — переходите к рубрике **7**.
- 

**4.** Это неправильный ответ. Вы путаете понятия неопределенности и риска. Еще раз прочтите рубрику **1**, повторите определения данных понятий и дайте верный ответ на поставленный вопрос.

---

**5.** Верно! Можно двигаться дальше.

Управление рисками проекта включает в себя такие *этапы управления рисками*, как: планирование управления рисками, идентификацию рисков, их качественный и количественный анализ, планирование реагирования на возникающие риски и контроль рисков проекта. Целями управления рисками проекта являются повышение вероятности возникновения и усиление влияния положительных факторов, а также уменьшение вероятности и снижение влияния негативных факторов в проекте.

1. Планирование управления рисками — это процесс определения того, как и в какой последовательности проводить мероприятия по управлению рисками для конкретного проекта.
2. Идентификация рисков — это процесс определения того, какие риски могут повлиять на проект, а далее — фиксация и документирование их основных характеристик.
3. Качественный анализ рисков — процесс определения приоритетности рисков для дальнейшего анализа или превентивных действий.
4. Количественный анализ рисков — это процесс выявления количества рисков проекта и шкалирование их по степени важности.
5. Планирование реагирования на риски — процесс разработки вариантов и действий для расширения возможностей и снижения угроз для целей проекта.
6. Контроль рисков — это процесс реализации планов реагирования на возникший риск, отслеживание выявленных рисков, мониторинг остаточных и выявление новых рисков и оценка эффективности процесса контроля риска на протяжении всего проекта.

Подумайте, и ответьте на вопрос: **Для чего нужна идентификация рисков проекта?**

- А) Для того, чтобы составить максимально полный список рисков проекта, в первую очередь выявить наиболее опасные риски — переходите к рубрике **8**.
  - Б) Для того, чтобы рассчитать стоимость проекта — переходите к рубрике **2**.
- 

**6.** Это неверный ответ! Вы путаете факторы, влияющие на восприятие рисков стейкхолдерами проекта, и методы реагирования на них.

Прочтите заново рубрики **8** и **11** и ответьте на дополнительный вопрос: **В каких случаях организация идет на риск?**

- А) В случае, если команда проекта осознанно приняла решение пойти на риск и готова приложить все усилия для устранения возможных последствий; или же она не нашла подходящей стратегии реагирования — переходите к рубрике **9**.
  - Б) В случае, если риски находятся выше порогового уровня — переходите к рубрике **10**.
- 

**7.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрики **8**. Прочтите ее повторно и отыщите правильный ответ на сформулированный в ней вопрос, а также на вопрос рубрики **3**.

---

**8.** Все правильно. Идем дальше.

Организации и стейкхолдеры воспринимают риск как влияние неопределенности на проекты и цели. Они готовы пойти на определенный риск в зависимости от своего *восприятия этого риска*. На это восприятие влияют *три основные характеристики*:

- готовность к риску, которая представляет собой степень неопределенности, которую компания готова принять в надежде на будущие доходы;
- толерантность к риску, которая представляет собой степень или объем риска, который организация будет способна выдержать;
- порог риска, который относится к уровню неопределенности или силе возможного воздействия риска, при котором стейкхолдеры могут сохранять свой интерес к проекту. При количестве и качестве рисков ниже либо на уровне этого порога организация будет идти на риск, а при его превышении — свернет проект.

Подумайте, и ответьте на вопрос: **Если порог риска выше допустимого уровня, то...**

- А) Организация свернет проект и откажется от своей цели — переходите к рубрике **11**.
  - Б) Организация рискнет продолжить проект — переходите к рубрике **3**.
- 

**9.** Все верно! Поздравляем Вас с успешным окончанием изучения данного параграфа, из которого Вы узнали о том, что такое риск и неопределенность, каковы основные этапы и процессы в системе управления рисками проекта, от чего зависит восприятие рисков стейкхолдерами проекта и каковы основные методы реагирования на возникающие риски. Можно переходить к Блоку 14, который будет посвящен социальной ответственности бизнеса.

---

**10.** Плохо! Вы ничего не вынесли из изучения рубрик **10 и 11**. Прочтите их повторно и дайте правильные ответы на поставленные в них вопросы, а затем — на вопрос рубрики **6**.

---

**11.** Это правильный ответ. Идем дальше.

Существуют четыре *основных метода реагирования* на риски:

- избегание рисков;
- минимизация рисков;
- передача-страхование рисков;
- принятие рисков.

*Избегание риска* предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную этим риском, оградить цели проекта от последствий риска или исключить цели, находящиеся под наибольшей угрозой (например, уменьшить масштаб проекта).

*Минимизация рисков* предполагает снижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов. Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказывается более эффективным, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска (например, регулярная ревизия поставок заказчиком может снизить вероятность риска его неудовлетворенности конечным результатом).

*Передача-страхование рисков.* Для реализации этого метода необходимо найти третью сторону, которая будет готова принять на себя риски и их последствия (например, заказ на стороне разработки рискованного компонента, необходимого для реализации проекта).

*Принятие риска* означает, что команда проекта осознанно приняла решение не изменять план управления проектом в связи с риском и готова приложить все усилия для устранения возможных последствий; или же она не нашла подходящей стратегии реагирования и положила на волю случая.

Вопрос: **Основные методы реагирования на возникающий риск — это ...**

- А) Избегание, минимизация, передача, принятие — переходите к рубрике **9**.
- Б) Готовность, толерантность, порог — переходите к рубрике **6**.

## БЛОК 14. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

---

### 14.1. 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 аспекты и явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; профессиональную мораль и этичность поведения членов организации; общий морально-психологический климат в организации; образцы желательного поведения; устоявшиеся ритуалы и нормы делового этикета (Базаров, Еремин, 2002). Все же до настоящего времени не было сформировано единого общепринятого определения деловой этики. Существует множество разнообразных теоретических положений о деловой этике, но нет ни концептуальной ясности, ни концептуально согласованного единого толкования. 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 ней. 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 Вас! Вы успешно закончили изучение настоящего параграфа, из которого 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 параграфа 14.2, посвященного проблеме развития этических норм и принципов организации.

---

**4.** Вы, безусловно, правы.

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. К объектам ответственности относятся:

- отдельные индивиды;
- общество в целом, в том числе будущие поколения;
- экология;
- природа в целом;
- животный и растительный мир;
- духовные ценности; культурные особенности и традиции.

Также ответственность включает определенную категорию этики и права, отражающую особое социальное и морально-правовое отношение личности к людям, обществу (человечеству в целом), которое характеризуется выполнением нравственного долга и правовых норм. Социальная ответственность шире юридической: она

подразумевает определенный уровень добровольной реакции на общественные проблемы со стороны организации или индивида. 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 верно?**

- 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 пугаете уровни социальной ответственности организации с наименованиями форм контроля, о которых Вы читали в параграфе 2.7. Рекомендуем освежить его в памяти, а затем — пройти рубрику **9** данного параграфа 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 этического или неэтического. 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». Это яркий пример того, 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 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 степень 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 зрелой 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 главным 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.

## **14.2. 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.

1. *Традиционный* (узкоэкономический) *подход*, связанный с именем Милтона Фридмена, исходит из предпосылок о том, что организация в своей деятельности должна ори-

ентироваться только на интересы собственников и что использование компанией ресурсов в направлении, которое не устраивает акционеров, равносильно расходованию чужих денег без спроса. Интересы групп населения, которые не являются акционерами данного производства, абсолютно не учитываются, и фирма ответственности перед ними не несет. При этом организация должна быть легитимной и обязана неукоснительно соблюдать законы и предписанные формальные правила ведения бизнеса. Сторонники этой позиции не несут каких-либо особых этических обязательств и снимают с себя ответственность за предотвращение чьих-либо убытков или за продвижение некачественных товаров и услуг. Согласно этому подходу ответственность предпринимателя ограничивается исключительно правовой юридической ответственностью, то есть любые действия в рамках юридической законности считаются этическими и социально ответственными.

2. *Этический подход* (подход «разумного эгоизма») — был сформулирован в свое время еще Питером Друкером и получил свое дальнейшее развитие в работах Эдварда Фримена (Freeman, 1984, 2010). Согласно этой философии организация в целом имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц — стейкхолдерами, которые связаны с целями или интересами компании. Ньюбоулд и Лuffман разделяют стейкхолдеров на четыре главные категории:
  - группы влияния, финансирующие предприятие (например, акционеры);
  - менеджеры, которые руководят им;
  - персонал предприятия;
  - экономические партнеры (покупатели, поставщики, другие экономические субъекты) (Лuffман, Ньюбоулд, 2010). Согласно этой концепции, накопление капитала также является главным 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.
3. *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 всеобщим интересам: как интересам стейкхолдеров, так и общества в целом. Организация несет моральную ответственность 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, например занимаются благотворительностью, оказывают поддержку социально незащищенным группам населения, помогают животным, осуществляют прием и переработку отходов и т.д.

Вопрос: **При традиционном подходе к социальной ответственности...**

- A) Организация имеет обязательства этического характера перед определенными группами заинтересованных лиц — стейкхолдерами — переходите к рубрике **6**.
- B) Организации служат интересам своих собственников — переходите к рубрике **4**.
- B) 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, что 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 эти-

ческую поддержку, а применяются организациями для того, чтобы улучшить свой имидж и отличаться таким образом среди 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 этичному 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 этичному 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, Плотноков, 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 разработку 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, экономической и социальной — 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:

1. Осознанный личный пример руководителей. Руководитель, являясь моральным лидером компании, задает общий климат и определяют степень этичности поступков. Ежедневный личный пример высоко нравственного поведения основателя практически всегда побуждает персонал следовать новым этическим нормам.
2. 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 привлечь юриста к разработке, созданию и внедрению организационной культуры и документов, ее описывающих и фиксирующих (Горшкова, Поплавская, 2012).

3. Создание комитетов по этике. В комитеты могут входить представители высшего руководства компании, собственники и другие стейкхолдеры. Они призваны играть роль арбитров, выносящих авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.
4. 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** предыдущего параграфа. Повторите ее материал, а затем заново пройдите рубрику **8** настоящего параграфа.

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 параграфа, посвященного развитию этических норм и принципов организации. Вы узнали об основных подходах к формированию типов социальной ответственности бизнеса, фундаментальных положениях предпринимательской этики, базовых этических ценностях руководства.

И наше главное поздравление — Вы успешно закончили изучение данного курса! Мы надеемся, что Вам не было с нами скучно и Вы смогли в увлекательной форме освоить основы менеджмента.

Все замечания о содержании книги, ее оформлении и структуре просим присылать по адресу: 603155, Нижний Новгород, ул. Родионова, 136, кафедра общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКОВ

---

---

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
2. *Алехина О.Ф., Гапонова О.С., Удалов Ф.Е.* Основы менеджмента: Учеб. пособие для бакалавров. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2013. — 363 с.
3. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб.: Питер, 2009.
4. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 551 с.
5. *Аронсон Э.* Общественное животное. Введение в социальную психологию. — 7-е изд. — М., 1998. — 517 с.
6. *Архангельский Г.* Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 256 с.
7. *Берн Э.* Трансактный анализ в группе. — М.: Лабиринт, 1994. — 176 с.
8. *Блинов А.О., Дресвянников В.А.* Управленческое консультирование: Учебник для магистров. М.: Дашков и Ко, 2016. — 212 с.
9. *Бойетт Д.Г., Бойетт Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. — М.: Олимп-бизнес, 2002. — 416 с.
10. *Бунчук М.* Роль венчурного капитала в финансировании малого инновационного бизнеса // Технологический бизнес. — 1999. — № 1. — С. 2.
11. *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).
12. *Веснин В.Р.* Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие. — М.: ТК Велби; Проспект, 2004.
13. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999.
14. *Волкова В.Н., Емельянова А.А.* Теория систем и системный анализ в управлении организациями. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2006. — 848 с.
15. *Гаевский Б.А.* Основы науки управления: учебное пособие. — К.: МАУП, 1998. — 292 с.

16. *Гальперин П.Я.* Новые возможности обучения, в частности, иностранным языкам // Вопросы методики преподавания иностранных языков на неязыковых факультетах университетов: Мат-лы I Всесоюз. конф. преподавателей иностранных языков неязыковых ф-тов университетов (Москва, 23–25 июня 1970 г.). — М., 1971. — С. 69–82.
17. *Гапонова О.С.* Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения: Монография. Екатеринбург: Н. Новгород: УрО РАН, 2010. — 188 с.
18. *Гапонова О.С., Закаблуковский Е.В., Коришунов И.А.* Корпоративные социальные сети в современном менеджменте организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2015. — № 1. — С. 79–88.
19. *Гапонова О.С., Коришунов И.А.* Функции обучения в инновационном стартапе // Инновации. — 2015. — № 5 (199). — С. 8–17.
20. *Гастев А.К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. — 2-е изд. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
21. *Гергерт Д.В.* Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. — Государственный университет «Высшая Школа Экономики», Пермский филиал, 2008. — 162 с.
22. *Голованова И.И.* Методика публичного выступления: учебное пособие. — Казань: Центр инновационных технологий, 2009. — 110 с.
23. *Горбунова М.В., Горшкова Л.А.* Основы теории управления: учеб. пособие. — Н. Новгород: Издательство ВВАГС, 1998.
24. *Горшкова Л.А., Поплавская В.А.* Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия. Экономический анализ: теория и практика. — 2012. — № 20. — С. 37–42.
25. *Горшкова Л.А., Поплавская В.А.* Управленческий инструментарий организационного развития: методология формирования. — Н.Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2014. — 159 с.
26. Деловое общение: Учебно-методическое пособие для студентов очной и заочной формы обучения экономических специальностей / Сост. Кох М.Н.; Кубанский государственный аграрный университет. — Краснодар: Полиграфик, 2008. — 120 с.
27. *Дорофеева Л.И.* Менеджмент. Конспект лекций. М.: Эксмо, 2007. — 192 с.
28. *Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А.* Общий менеджмент: концепции и комментарии. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 400 с.

29. *Занковский А.Н.* Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.
30. *Заржевский С.Г.* Теория организаций: Электронный учебник. Нижегородский филиал ГУ-ВШЭ, 2009.
31. 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.
32. *Исаев Р.А.* Основы менеджмента: Учебник — М.: Дашков и К°, 2010. — 264 с.
33. *Камерон К., Куинн К.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер с англ. / Под ред. И.В.Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
34. *Канеман Д., Словик П., Тверски А.* Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. — Харьков: Издательство Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. — 632 с.
35. *Кашкин В.Б.* Основы теории коммуникации: Краткий курс. — М.: АСТ: Восток — Запад, 2007. — 256 с.
36. *Князев С.Н.* Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. — Мн.: Армита, 2002. — 512 с.
37. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. — М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания «ДеКа», 1997. — 304 с.
38. *Коршунов И.А., Гапонова О.С.* Организационное управление предприятиями ранних фаз развития. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 360 с.
39. *Краудер Н.* О различиях между линейным и разветвленным программированием // Программированное обучение за рубежом: Сб. статей / Под ред. И.И. Тихонова. — М.: Высшая школа, 1968. — С. 58–67.
40. *Лебедев О.Т., Каньковская А.Р.* Основы менеджмента: учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — СПб.: МиМ, 1997.
41. *Леонгард К.* Акцентуированные личности. — Ростов/н/Д.: Феникс, 2000. — 530 с.
42. *Луффман Г., Ньюболд Г.* Успешные бизнес-процессы. — СПб.: ЭКСМО, 2001. — 176 с.
43. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
44. *Мициберг Г.* Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 368 с.
45. *Мициберг Г.* Структура в улаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с.
46. *Моргунова Н.В., Моргунова Р.В.* Тайм-менеджмент: учеб. пособие. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. — 72 с.

47. *Ньюстром Д.В., Дэвис К.* Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
48. *Орлов В.Г., Мизерова О.Б., Орлова Е.В.* Предпринимательская культура: сущность и содержание понятия // Вестник Югорского гос. Университета. — 2009. — № 4 (15). — С. 13–25.
49. Основы теории управления: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парухиной, Л.И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2003.
50. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. — М.: Финлинь, 1998. — 368 с.
51. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой // М.: Альпина Паблишер, 2008. — 714 с.: ил.
52. *Рагимова С.* Почему стартапы умирают. StartUp Школа // Секрет фирмы. — Июнь 2012. — Электронный ресурс: [www.kommersant.ru/doc/1932956](http://www.kommersant.ru/doc/1932956).
53. *Роджерс К.Р.* Взгляд на психотерапию. Становление человека. — М.: Прогресс: Универс, 1994. — 480 с.
54. *Сидорова В.Н., Одегов Ю.Н.* Некоторые аспекты формирования эффективной команды // Управление корпоративной культурой. — № 3. — 2012.
55. *Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятина Л.Ю.* Основы управленческого консультирования. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 397 с.
56. *Скиннер Б.Ф.* Наука об обучении и искусство обучения // Теории учения: хрестоматия. — М.: Российское психологическое общество, 1998. — 148 с.
57. *Сосновская А.М.* Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. — 180 с.; ил.
58. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. — СПб.: Питер, 2005. — 296 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
59. *Стремовская А.Л.* Возможные стратегии ведения переговорного процесса. — Российский внешнеэкономический вестник. — 2012. — № 8. — С. 79–88.
60. *Тарусин М., Духанин А.* Реальная Россия: Социальная стратификация современного российского общества. — М.: Журнал «Эксперт», 2006 — 680с.
61. *Твисс Б.* Прогнозирования для технологов и инженеров. Руководство для принятия лучших решений / Пер. с англ., под ред. Коршунова И.А. — Н. Новгород: Парсек, 2000. — 256 с.
62. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. — М.: Контроллинг, 1991.
63. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. — М.: Юрайт, 2014.

64. *Толкачев А.Н.* Как подготовиться к переговорам по созданию «долгоиграющей позиции» // Бизнес и дизайн ревю. — 2017. — Т. 1. — № 4 (8). — С. 10.
65. *Томилов В.В.* Культура предпринимательства. — СПб: Питер, 2004.
66. *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.
67. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002.
68. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг, 1992. — 111 с.
69. *Фестингер Л.* Теория когнитивного диссонанса: Пер. с англ. — СПб.: Речь, 2000. — 320 с.
70. *Филонович С.Р., Кушелевич Е.И.* Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социс. — 1996. — № 10. — С. 63–71.
71. *Форд Г.* Моя жизнь и мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989.
72. *Халин С.М.* Методика публичного выступления: учебное пособие. — 2-е изд., перераб. Тюмень: Тюменский гос. ун-т, 2006. 70 с.
73. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность: В 2 т. — М. Педагогика, 1986.
74. *Хэммонд Джон С., Кини Р., Райфф Г.* Скрытые ловушки процесса принятия решения // Эффективное принятие решений: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 136–158.
75. *Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С.* Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). — СПб.: Прайм-Еврознак, 2002.
76. *Шапиро С.А.* Мотивация и стимулирование персонала. — М.: Гросс Медиа, 2005. — 224 с.
77. *Шпрангер Э.* Новая философская энциклопедия: в 4 т. / Под.ред. В.С. Степина. — М.: Советская энциклопедия, 2010. — 2816 с.
78. *Яковлева Н.Ф.* Деловое общение [Электронный ресурс]: учеб. пособие. — 2-е изд., стер. — М.: ФЛИНТА, 2014. — 269 с.
79. *Adams J.S.* Iequity in Social Exchange // Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, Stephen P. Robbinson, David A. De Cenzo. New York, 1989.
80. *Alessandra T., Garner H. & Hunsaker P. L.* (1993). Communicating at work. New York: Simon & Schuster.

81. *Allport G.W.* (1954). The historical background of modern social psychology. In G. Lindzey (Ed.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
82. *Alsop R.* (2006, September 20). The top business schools: Recruiters' M.B.A. picks. *Wall Street Journal Online*. Retrieved September 20, 2006.
83. A Guide to The Project Management Body of Knowledge. — PMI, 2013.
84. *Armour S.* (1998, September 30). Failure to Communicate Costly for Companies. *USA Today*, p. 1A.
85. *Asch S.E.* (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70(9, Whole № 416).
86. *Averett N.* "The Small Businesses Behind the BigGame," *Inc.* (February 2013): 14–16.
87. *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).
88. *Boulding K.* *Conflict and Defense: A General Theory*. New York, 1962.
89. *Brokaw L.* "How to Start an Inc. 500 Company," *Inc.* (October 15, 1994): 51–65.
90. *Brownell J.* (1990). Perceptions of effective listeners: A management study. *Journal of Business Communications*, 27, 401–415.
91. *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, P. 307–315.
92. *Case J.* "The Rewards," *Inc.* (May 15, 2001): 50–51.
93. *Clarke R., Aram J.* Universal values, behavioural ethics and entrepreneurship, in: *Journal of Business Ethics*, vol. 16, 1997, pp. 561–572.
94. *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>.
95. *Daft Richard L.* *Management, Twelfth Edition*. Cengage Learning, Boston, USA, 2014. — 798 p.
96. *Freeman E.* *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. — 275 p.
97. *Freeman E., Harrison J., Wicks A.* at all. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge university press, 2010. — 362 p.
98. *Geneen H., Moscow A.* *Managing*. Garden City, NY: Doubleday. — 1984.
99. *Goodpaster K.E., Mathews Jr.* Can a corporation have a conscience? in: *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 1, 1982, pp. 132–141.

100. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.
101. Hansard J. "IKEA's New Catalogs: Less Pine, More Pixels," Wall Street Journal, August 23, 2012.
102. Henchy T. & Glass D.C. (1968). Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 446–454.
103. Hofstede G. (1980). Culture's Consequences: International differences in work related values. Beverly Hill, CA, Sage.
104. Iacocca L. & Novak W. (1984). Iacocca: An autobiography. New York: Bantam Press.
105. Isenberg D. How to start an Entrepreneurial Revolution, Harvard Business Review, June 1, 2010. — pp. 41–50.
106. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. № 47. P. 263–291.
107. Katzenbach J. /et al., Real Change Leaders. — New-York, 1998 — 442 p.
108. 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. P. 60–100.
109. Kuratko D. and Hodgetts R. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th ed. (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1998), p. 30.
110. Lahdesmaki M. When ethics matters — interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs, in: *Journal of Business Ethics*, vol. 61, 2005. P. 55–68.
111. 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.
112. Lawler E. Motivation in Work Organizations. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973.
113. Lewin K. (1935). A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill. — 231 p.
114. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harpaer & Row, 1954. 164 c.
115. Meisinger S. (2008, February). Enhancing communications—ours and yours. HR Magazine. Retrieved July 1, 2008, from <http://www.shrm.org/hrmagazine/archive/0203toc.asp>.
116. 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.
117. O'Reilly B. "The New Face of Small Businesses," *Fortune* (May 2, 1994): 82–88.

118. *Osborn A.* Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving New York: Charles Scribner's Sons, 1953.
119. *Ouchi William G.* Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wasley Publishing Company. — 1981.
120. *Parsons T.* Action Theory and Human Condition. — New York: Free Press, 1978.
121. *Reynolds P.* "The Truth About Start-ups," *Inc.* (February 1995): 23.
122. *Rosenthal R., & Jacobson L.* (1968). Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development. New York: Holt, Rinehart & Winston.
123. *Schick A.G., Gordon L.A. & Haka S.* (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations, and Society*, 15, 199–220.
124. *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.
125. *Schein E.H.* Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. — 3<sup>rd</sup> ed. p. cm. — The Jossey-Bass Business & management series, 2004. — 464 p.
126. Smith N.D. Some thoughts about the origins of "greek ethics", in: *The Journal of Ethics*, vol. 5, 2001. P. 3–20.
127. *Sypher B.D., Bostrom R.N. & Seibert J.H.* (1989). Listening, communication abilities, and success at work. *Journal of Business Communication*, 26, 293–303.
128. *Tannen D.* (1991). You just don't understand: Women and men in conversation. New York: Ballantine.
129. *Tuckman B.W. & Jensen M.A.* Stages of small group development revisited // *Group and Organizational Studies*, 1977, vol. 4.
130. *Volkman C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M.* Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1<sup>st</sup> Edition, Gabler Verlag, 2010. — 499 p.
131. *Vroom V.H.* Work and motivation. — New York: Wiley, 1964. — 331p.
132. *Weber M.* Essays in Sociology. Op. cit., «Bureaucracy», New York: Oxford University Press. 1969. P. 196–244.
133. *Williams Ch.* Principles of Management. South-Western, Cengage Learning, USA, 2014 — 465 p.
134. *Zajonc R.B.* (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269–274.

