

## ЛЕКЦИЯ № 1. Природа менеджмента

### 1. Понятие менеджмента, его необходимость. Определения управления

Менеджмент - это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель. Но менеджмент-не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, т. е. в условиях постоянных изменений, риска. Поэтому менеджмент направлен на создание благоприятных условий (технических, экономических, психологических и др.) функционирования организации, на достижение ею успеха.

Основными составляющими успеха являются:

- 1) выживание организации в долгосрочной перспективе;
- 2) результативность;
- 3) эффективность.

С этих позиций менеджмент предстает как сложная система данных науки управления, опыта лучших управляющих мира и искусства управления.

Как система научных данных менеджмент - это совокупность философий, моделей, стратегий, принципов, методов и стилей управления организацией, производством и персоналом в целях повышения ее эффективности и роста прибыли.

### 2. Управление как особый вид деятельности, его специфика

Управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность труда вместе с кооперацией и разделением труда. В условиях кооперации каждый производитель выполняет только часть общей работы, поэтому для достижения общего результата требуются усилия по соединению, согласованию деятельности всех участников совместного трудового процесса. Управление устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения организации в целом. В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Такова сущность процесса управления.

Дать полное определение управлению трудно, так как это очень сложное, многогранное явление. Существует более 300 определений управления. Ли Якокка считает, что управление - не что иное, как "настраивание людей на труд".

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

Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу.

Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять - значит приводить к успехам других.

Майкл Мескон считает, что управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: управление - это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

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

Управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Оно не принимает непосредственного участия в создании благ, а находится как бы рядом с этим процессом, руководит им.

Специфику управления составляют:

- 1) предмет труда, которым является труд других людей;

2) средства труда - организационная и вычислительная техника, информация, система ее сбора, обработки и передачи;

3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации;

4) продукт труда, которым является управленческое решение;

5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

3. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы

Организация-это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Эти обязанности распределяются между участниками во имя достижения целей, которые ставит перед собой организация, а не во имя удовлетворения индивидуальных пожеланий, пусть те и другие часто совпадают. Организация имеет определенные границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т. п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких документах, как устав, учредительный договор, положение.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

1) получение ресурсов из внешней среды;

2) преобразование ресурсов в готовый продукт;

3) передача произведенного продукта во внешнюю среду.

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

4. Элементы процесса управления. Функции управления

Управление - это единый процесс, который представлен разными управленческими работниками или органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. К управленческим кадрам относятся менеджеры (руководители), специалисты и служащие (технические исполнители). Центральное место в управлении занимает менеджер. Он возглавляет определенный коллектив, ему принадлежит право принятия и контроля управленческих решений, именно он несет всю полноту ответственности за результаты работы коллектива.

Менеджер - руководитель, профессиональный управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным

видам деятельности организации. Специалисты - работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. Трудназванных работников обслуживают технические исполнители: секретари, референты, техники и т. д.

Итак, процесс управления включает следующие элементы: управляющую систему (субъект управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздействие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

Управление как единый процесс, обеспечивающий согласованность совместного процесса труда, осуществляется в разных формах, через разные функции управления. Они представляют собой форму достижения связи и единства совместного процесса труда и реализуются через определенные виды деятельности. Выделение в управлении отдельных функций - объективный процесс. Он порождается сложностью производства и управления им. Состав функций управления должен обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение управляемой системы и внешней среды.

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие трех функций: планирования, организации и мотивации. Обратную связь осуществляет функция контроля. Это основные функции управления, они имеют место на любом, даже небольшом предприятии. Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. Их набор и содержание, зависят от специфики управляемого объекта. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями и др.

В реальной экономической жизни функции процесса управления проявляются в функциях органов управления, а последние в функциях их работников. Поэтому функции управления выступают как целенаправленные виды труда, а само управление - как их совокупность. Труд конкретных управленческих работников - это действия, операции, связанные с подготовкой, принятием и реализацией управленческих решений. Он воплощает в себе воздействие субъекта управления на управляемый объект.

Поскольку менеджмент - это специфический вид труда, особая профессия, должны быть и общие характеристики в содержании работы менеджеров. Ими являются кратковременность, разнообразие и фрагментарность.

##### 5. Кадры управления и их роли

Управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами 10 ролей, которые играют руководители в разные периоды и в разной степени. Г. Минцберг сгруппировал эти роли в 3 концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Роль - это набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль).

Информационные роли состоят в сборе информации о внутренней и внешней среде, распространении ее в виде фактов, нормативных установок и разъяснении политики и основных целей организации.

Межличностные роли подразумевают взаимодействие менеджера с другими людьми как внутри организации, так и вне ее. Они формируют отношения внутри и вне организации, создают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, мотивируют членов организации на достижение целей, координируют их деятельность и представляют организацию во внешней среде.

Роли по принятию решений выражаются в том, что менеджер определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведет переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

#### 6. Необходимые навыки и качества менеджера

Менеджер должен обладать разнообразными управленческими навыками и способностями. Обычно они объединяются в три группы: концептуальные, коммуникативные, технические. Эффективный менеджер должен обладать всеми тремя видами навыков, но степень их необходимости зависит от положения менеджера на служебной лестнице. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена - техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим качества эффективного руководителя. Поскольку управление - это наука, профессия, поэтому, чтобы ею овладеть, надо пройти специальное обучение. Но, кроме того, управление - это искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя. Управляющий прежде всего должен быть хорошим организатором с трезвым, расчетливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, он должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определенные физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

#### ЛЕКЦИЯ № 3. Внутренняя и внешняя среда организации

##### 1. Содержание понятия "среда организации"

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.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

##### 2. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация - это прежде всего работающие в ней люди, что они - главный ресурс организации, меняет

отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

### 3. Организационная культура, ее элементы и типы

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура - это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

- 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
- 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
- 5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик.

1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т. д.).

4. Привычки и традиции в организации питания (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. Отношение ко времени, его использование (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. Вера во что-то (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).

9. Процесс развития работника (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. Трудовая этика и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите

окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

##### 5. Реакции организации на изменения внешней среды

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в

различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса - создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- 1) географическое месторасположение покупателя;
- 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.

Конкуренты - это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок ("пришельцы"). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных "пришельцев" (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т. д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом - на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда - это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это

главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность - основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий - адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и не-благоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает транзакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых

продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструменты влияния предприятия на среду перечислены ниже:

1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. "Паблик рилейшнз" устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции) ФПГ, которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком России.

5. Профессиональные ассоциации - добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм - производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий - членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В общероссийском масштабе действуют следующие общественные объединения товаропроизводителей: Координационный совет отечественных товаропроизводителей, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Агропромышленный союз России. На отраслевом и региональном уровнях действуют

Ассоциация финансово-промышленных групп, Лига содействия оборонным предприятиям, Союз производителей нефтегазового оборудования, Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков, Союз золотопромышленников, Ассоциация малого и среднего предпринимательства, Союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности и др.

#### ЛЕКЦИЯ № 4. Управленческая этика и социальная ответственность организации

##### 1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений

Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы как в государственных органах, так и в деловых кругах. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этичной, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла.

##### 2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников

Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этичного руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывают влияние семья, школа и т. д.

Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой и справедливый.

Утилитарный подход. Суть его в том, что этическое поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассчитывает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, но и выбирает решение, которое удовлетворяет наибольшее число людей.

Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчета взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, продажи, фонд заработной платы, прибыль и т. д.). Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этичной или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирает права меньшинства.

Несмотря на эти недостатки, концепция утилитаризма при определении этичности деятельности широко используется в организациях.

Индивидуальный подход исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя как критерий решения высокого качества. Но в конце концов достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

Морально-правовой подход основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Этот принцип ставит во главу угла взаимное уважение, даже если мы с кем-то не согласны или кого-то не любим. Такая этическая концепция заставляет ценить личность. В процессе принятия решений могут быть учтены следующие моральные права:

1) право свободного согласия. Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия;

2) право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать все, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни;

3) право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам;

4) право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике;

5) право на должный прием. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обращение;

6) Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Главный недостаток этого подхода-дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. Классическим примером такой противоположности является конфликт между правом наемного работника на личную жизнь и правом нанимателя на защиту имущества своей фирмы путем проверки работника на честность.

Справедливый подход состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей. Для менеджеров имеет значение три типа справедливости. Распределительная справедливость требует, чтобы различия в вознаграждении людей не были основаны на произвольных характеристиках и на половых, возрастных, национальных и др. различиях. Процедурная справедливость требует, чтобы права людей были контролируемы, защищены. Для этого права должны быть четко обозначены и постоянно и последовательно претворяться в жизнь. Компенсационная справедливость означает, что люди должны иметь компенсацию за нанесенные обиды, оскорбления. Кроме того, люди не должны нести ответственности за события, которые находятся вне сферы их контроля.

### 3. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях

Организации принимают меры в целях повышения этичности поведения персонала. К таким мерам относятся: личный пример руководителей; разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций; обучение этическому поведению работников организации; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий.

Социальная ответственность организации заключается в ее обязательствах в отношении: охраны окружающей среды, учета интересов ближайшего окружения и общества в целом, повышения их благосостояния. Ближайшим окружением организации являются инвесторы, акционеры, работники, потребители и поставщики. Перспектива

социальной ответственности сконцентрирована на тех функциях бизнеса, которые определены проблемами, выходящими за рамки простого достижения экономической эффективности. В соответствии с этой перспективой в задачу бизнеса входит удовлетворение социальных потребностей, которые перекладываются на него правительством или вызваны несовершенством рынка (например, внешним эффектом экономической деятельности). В качестве примера можно привести добровольную реализацию компаниями программ по уменьшению выбросов углекислого газа, влияющего на глобальное потепление. Роль бизнеса в обществе состоит в установлении связей между социальной ответственностью и экономическими результатами.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учетом двух факторов формирования моральных принципов. Во-первых, это государство, которое предписывает или запрещает не некоторые социальные действия и создает стимулы для проведения определенного типа политики. Во-вторых, это собственно этика. Этические принципы представляют собой основу для оценки действий и политики как действительно этических. Управленческий персонал при поддержке правительства должен создавать среду, направленную на повышение качества жизни.

## ЛЕКЦИЯ № 5. Принятие управленческих решений

### 1. Понятие управленческого решения и его мест в процессе управления

Управленческое решение - это продукт управленческого труда, а его принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения - это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение - это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них - обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

### 2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1).

Таблица 1

Классификация решений, принимаемых в организации

<b>Критерии</b>	<b>Классы решений</b>
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т. д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

Программируемые решения - это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д. Количество таких решений увеличивается по

мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

Интуитивные решения-это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает "за" и "против" по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

- 1) определение проблемы;
- 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) оценка альтернатив;
- 5) выбор альтернативы;
- 6) реализация решения;
- 7) обратная связь.

### 3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Определение проблемы. Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные.

Кризисные и обычные-это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами.

Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать.

Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами.

Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы - осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:

- 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
  - 2) высокие издержки производства и обращения;
  - 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.
- Вторая фаза диагностирования проблемы - определение причин возникновения проблем.

Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- 1) воздействие на организацию;
- 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
- 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;

#### 4) жизненный цикл проблемы.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация затрат, потерь от брака или простоев и т. д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскроя материалов и т. д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие:

- 1) цена за единицу поставляемого материала;
- 2) размер минимальных поставок;
- 3) условия предоставления скидок и льгот;
- 4) качество материала;
- 5) географическое расположение фирмы-поставщика;
- 6) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо "взвесить" относительно главного критерия. Пусть таковым определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой (табл. 2), в результате чего им присваиваются указанные в таблице веса.

Таблица 2

Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес, усл. ед.
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

Следует в частности обратить внимание на то, что организация придает географическому расположению фирмы-поставщика такое же значение, как и цене поставляемого материала. Это обусловлено высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. Из таблицы видно и то, что организация, о которой идет речь, не очень озабочена по поводу минимального размера поставок и не придает большого значения статусу поставщика, хотя все же принимает его во внимание при отборе. По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Условно рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые обозначаются как А, Б, В, и Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не принимаются во внимание (по тем или иным причинам). На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (результат представлен в табл. 3); максимальная оценка равна 10. Если подытожить все оценки, полученные фирмами по всем критериям, то фирма А получит сумму 40, Б - 38, В - 34 и фирма Г - 37.

Однако окончательное решение принимать рано. Необходимо учесть разную "весовую категорию" каждого критерия и только после этого можно определить фирму, которой будет отдано предпочтение. Результаты этого этапа представлены в таблице 4, и из них следует несколько неожиданный вывод: наивысшие суммарные оценки со значительным опережением получает фирма Г, на предыдущем этапе занимавшая предпоследнее место.

Таблица 3

Взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора	Фирмы			
	А	Б	В	Г
Цена материала	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	2

Таблица 4

Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора

Критерии выбора	Фирмы			
	А	Б	В	Г
Цена материала (10)	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Использование данного подхода построено на предположении, что существует возможность определить все критерии и варианты решений, что известны приоритеты и

что они, как и приданные им весовые значения, носят постоянный характер. При таких условиях избирается вариант с максимальной оценкой.

**Выявление альтернатив.** Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом.

Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: "мозговая атака", групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного "мозгового штурма" и т. д. Задача руководителя - создать творческую атмосферу поиска альтернатив.

Условиями создания такой атмосферы могут быть:

- 1) мотивация в поиске;
- 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему;
- 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы, исключение критики предложений;
- 4) выделение времени для вынашивания идей.

**Оценка альтернатив.** На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто.

Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим.

В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

**Реализация решения.** Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.

Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей.

Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

Допустим, в процессе решения проблемы определения стратегии организации на перспективу были выбраны главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством на данный период: выжить в тяжелых кризисных условиях; сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции; создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынки, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

1) сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А, Б, В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;

2) разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А, Б, В, с целью привлечения долевых капиталовложений;

3) изменить систему управления организацией с целью ее дебиюрократизации, создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений.

Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс.

Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений.

#### 4. Групповое принятие решений

В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и включают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе.

Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев. Остановимся подробнее на синектике.

Синектика - это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Большое значение придается формулированию задачи. Считается, что преждевременное формулирование может препятствовать поиску оригинальных решений. Поэтому часто обсуждение начинается не с формулирования задачи, а с выявления сущности проблемы, основополагающих принципов функционирования данного объекта или процесса. Это позволяет перейти затем от общего круга проблем к исследованию конкретных условий данной задачи.

При "синекторной атаке" допускается конструктивная критика. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая.

При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники, медицины и т. д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску, и т. п. При личной аналогии участники "синекторной атаки" пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя - видимая теплота, прочность - принудительная целостность и т. д. При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Аладдина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи. Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Синектика является более развитым и сложным способом творческой деятельности группы, цель которой состоит в формулировании решения. Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин.

Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для "синекторов" - люди в возрасте 25-40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Члены синектической группы должны отличаться творческой зрелостью, богатым воображением и фантазией, независимостью и непредвзятостью мнений, способностью рисковать, умением абстрагироваться от привычных суждений, нестандартно мыслить и выделять сущность явления, быть раскованными и свободными в своих мыслях, благожелательно воспринимать чужие идеи, уметь остановить развитие найденных идей для того, чтобы искать новые, быть целенаправленными и верить в возможность решения задачи. Как показывает опыт, формирование синектической группы может занять целый год. Она создается на постоянной основе в отличие от групп, организованных на краткосрочный период, для решения любых сложных проблем, возникающих в организации.

Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы - использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.

## ЛЕКЦИЯ № 8. Коммуникации в организации

### 1. Понятие и роль коммуникаций в управлении

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

### 2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование - это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача - использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь - это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, "руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже".[2]

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик - доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь - изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик - изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик - дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель - вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.[3]

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения "шума". "Шум" - это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

### 3. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация). У такой формы коммуникации два основных преимущества:

1) она проста для использования, не требует специальной подготовки и средств связи;

2) обеспечивает быструю обратную связь и обмен информацией между отправителем и получателем через заданный вопрос, высказанное согласие, жест, голос и другую невербальную информацию.

Эта информация передает мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Недостатками устных коммуникаций являются:

1) невозможность хранения информации, так как такие коммуникации не оставляют документов, записей, заметок;

2) возникновение определенных барьеров на пути устных коммуникаций, которые приведут к неточностям, ошибкам, непониманию.

В качестве таких барьеров назовем: разное восприятие, стереотипы, неумение слушать, семантические и невербальные.

Восприятие - это процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий человеку понимание реальности и ориентацию в ситуации. Восприятие влияет на ожидания людей. Люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что воспринимается как происходящее.

На восприятие могут влиять: уровень образования, возраст, накопленный опыт, ценности, идеология, социально-психологический климат в коллективе. В атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах между

людьми. И, наоборот, информация, противоречащая нашему опыту, ценностям, установкам, зачастую либо полностью отторгается, либо воспринимается частично, либо искажается в соответствии с опытом и представлениями. Помогает преодолеть этот барьер и активное слушание как способ доведения реакции на сообщаемую информацию (демонстрация интереса, задавание вопросов, краткий пересказ сказанного и другие формы обратной связи с отправителем для завершения коммуникационного цикла).

Стереотипы - это устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, так и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом "Как поняли?", на который обычно в любом случае отвечают утвердительно.

Неумение слушать является серьезным барьером на этапе принятия сообщения. Чтобы понять сообщение, его надо услышать. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

В управленческой литературе приводятся некоторые советы по эффективному слушанию:

- 1) перестаньте говорить, не перебивайте говорящего;
- 2) создайте говорящему непринужденную атмосферу, находите интересные темы;
- 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать;
- 4) будьте терпеливы, отзывчивы;
- 5) задавайте вопросы, поддерживайте в собеседнике интерес;

б) не допускайте споров и критики, оценивайте суть, а не слова. Семантические барьеры связаны с разным значением одних и тех же слов, предложений. Это особенно касается резюме, технических и узкопрофессиональных терминов. Поэтому менеджеру надо добиваться понимания того смысла, который он вкладывает в слова. Например, слово "организация" означает и предприятие, учреждение, и процесс их проектирования. Исследования показали, что рабочие и менеджеры придают неодинаковые значения таким словам, как стимулы, сотрудничество, доверие, прибыль, затраты-выгоды, бюджет и др. Поэтому менеджер должен использовать уточнения, расшифровку употребляемых терминов, по возможности исключать двусмысленные слова, фразы.

Невербальные преграды вызваны неверным использованием в коммуникации любых символов, кроме слов. Такими символами являются: жесты, выражение лица, движения глаз, прикосновения, позы, интонация, дистанционная близость в общении и др. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Один и тот же вопрос "У вас есть идея?", заданный с разной интонацией: заинтересованно, одобряюще и угрожающе, даст разное его восприятие. Во многих случаях более важно то, как мы говорим, чем то, что мы говорим. Поэтому неверные невербальные символы часто полностью подавляют вербальные. Отсюда вывод: нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения, которое передается. В противном случае возникает "шум", который препятствует правильному пониманию информации.

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово. Преимущества письменных коммуникаций:

- 1) большая точность и тщательность при формулировании сообщений;
- 2) возможность хранения информации. Недостатки в том, что они:
  - 1) требуют больше времени на сбор, обдумывание и формулирование сообщений;

2) препятствуют установлению обратной связи и обмену информацией.

При выборе формы межличностных коммуникаций можно руководствоваться правилом: устная коммуникация предпочтительней при персональном, новом, нерутинном, двусмысленном, эмоциональном и кратком сообщении (личные встречи, беседы, телефонный разговор), а письменная обычно более эффективна при обезличенных, простых, рутинных и длинных посланиях (официальное письмо, докладная записка, электронная почта).

Для усиления преимуществ каждой из этих форм их можно комбинировать. Например, короткий телефонный звонок позволяет предупредить о времени совещания и получить немедленный ответ, а напоминающая записка о времени и повестке дня гарантирует, что получатель не забудет о совещании, подготовится к нему и придет. Новые средства связи: мобильные телефоны, факсы, компьютерные сети-стирают различия между устной и письменной формами коммуникаций и делают каждую более эффективной.

4. Формы организационных коммуникаций, их барьеры

Формы организационных коммуникаций:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций - координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи ("виноградная лоза") и "выходы в народ". Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

Исследования показывают, что эффективность "виноградной лозы" зависит всего лишь от нескольких человек. В простой цепочке слухов один человек сообщает какие-

либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число "передаточных звеньев", тем точнее информация. По меньшей мере, на 75 % слухи являются точными. Поэтому по каналам слухов менеджер может распространить информацию о предстоящих сокращениях персонала, о перемещениях и назначениях, новых ставках заработной платы, предстоящих изменениях в организации. Слухи можно разделить на четыре категории.

Мечты и чаяния. Они отражают желания и надежды тех, кто инициирует возникновение слухов. Это наиболее позитивные слухи, так как они способствуют творчеству со стороны других лиц. Производственные проблемы часто решаются в результате того, что сотрудники выразили пожелание перемен. Такие улучшения иногда повышают эффективность работы некоторых подразделений организации. Хотя тон слухов позитивен, они тем не менее, свидетельствуют об озабоченности работников.

Слухи-"пугала". Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, например в период урезания сметы. В таких случаях работники делятся своими страхами с коллегами. Эти слухи иногда наносят ущерб (например, слух о возможности сокращения штатов) и требуют официального опровержения со стороны руководства.

"Вбивание клиньев". Наиболее агрессивный тип слухов. Они разделяют группы и подрывают лояльность. Такие слухи продиктованы агрессивностью и даже ненавистью. Это негативные слухи, вносящие раскол. Как правило, унижительны для компании или индивида и способны нанести урон репутации других лиц. Примеры таких слухов: кто-то в компании X сказал, будто эмблема компании Y представляет собой знак дьявола; сотрудник рассказал коллегам, что у одного из работников обнаружен СПИД, или о том, что "Луизу, нового менеджера конторы, видели на днях с новым бухгалтером. Они вместе в автомобиле покидали „Motel Six"; „Мэри получила повышение, так как она любовница босса".

Финальный слух. Это слух о предвидении каких-то действий. Он возникает, когда сотрудники длительное время ожидали наступления событий. Возможно, до этого остался всего один шаг, что усиливает двусмысленность ситуации.

"Выходы в народ" - это такая форма коммуникаций, при которой руководитель даже высшего звена не довольствуется только письменными отчетами своих непосредственных подчиненных, а предпочитает получать информацию о жизнедеятельности компании из "первых рук", из разговоров с рядовыми сотрудниками. Это создает благоприятный климат в коллективе, способствует укреплению восходящих и нисходящих коммуникаций. У менеджера появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, идеях и жалобах, волнующих сотрудников.

##### 5. Типы коммуникационных сетей

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Посредством сети коммуницируют члены группы. От того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью. Основными сетями являются "звезда" ("колесо"), "шпора" и "круг" ("всеканальная"). Каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор той или иной коммуникационной сети зависит от задач, которые стоят перед группой, желаемых результатов, времени, мотивации и квалификации работников и других факторов.

"Звезда". В такой сети руководитель контролирует деятельность подчиненных. Число каналов может быть различным, но всегда есть центр, к которому они сходятся.

Преимущества "звезды" в следующем:

1) есть признанный лидер, который несет ответственность за работу сети. Здесь сильны связи между начальником и подчиненным;

2) "звезда" устойчивее других сетей, вся официальная информация исходит из центра и идет к центру;

3) позволяет быстро приступить к выполнению заданий, так как информацию и инструкции из центра можно послать одновременно всем участникам группы;

4) здесь больше порядка, точности в выполнении заданий, так как центр контролирует всю сеть. Но если в центре некомпетентный человек, "звезда" становится неэффективной. Поэтому главное значение в "звезде" имеет выбор лидера. Основным недостатком "звезды" считается ее жесткость, невозможность проявления инициативы подчиненных. Ни в одной другой сети система подчинения не выражена столь ярко, и, чтобы работа здесь шла гладко, она должна строжайше соблюдаться. Поэтому качество работы такой сети определяется в центре. Оно не может быть выше уровня работы руководителя.

"Звезда" является централизованной сетью и наиболее эффективна для решения простых, текущих задач.

"Круг" можно назвать полной противоположностью "звезды". Члены группы свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают решение. Здесь полностью отсутствует формальный лидер, контролирующий деятельность сети. Это не означает, что в нем отсутствуют силовые линии или целенаправленное воздействие.

Преимущества "круга" в том, что он:

1) формирует более благоприятный морально-психологический климат в группе и обеспечивает более высокую-мотивацию и активность ее участников;

2) воспитывает лидеров, так как способности каждого человека на виду, и он заинтересован в том, чтобы показать себя с лучшей стороны;

3) ограничивает "просеивание" информации;

4) благоприятствует творческой работе;

5) имеет больше контрольных точек, так как информация поступает от всех участников сети.

Недостатки "круга":

1) может возникнуть феномен "группового мышления";

2) возможный выигрыш в гибкости может угрожать стабильности и порядку;

3) возможный выигрыш от неполного просеивания информации и большего числа контрольных точек может достигаться за счет уменьшения контрольных функций каналов.

"Круг" наиболее эффективен для решения сложных творческих задач.

"Шпора" внешне похожа на "звезду", это тоже централизованная, жесткая сеть, но есть отличия: в структуре "шпоры" три уровня, а не два, как в "звезде". Человек в центре по-прежнему занимает руководящее положение, но имеет своего начальника. Точка Б - центр реальной власти в "шпоре". Этой властью можно пользоваться в интересах А, в интересах Б или в интересах рядовых работников, находящихся на концах лучей. Б сохраняет свои позиции, пока удовлетворяет А. Главной проблемой такой сети является подбор человека на позицию Б.

Вторичными коммуникационными сетями являются: "тент", "палатка" и "дом" (рис. 1)

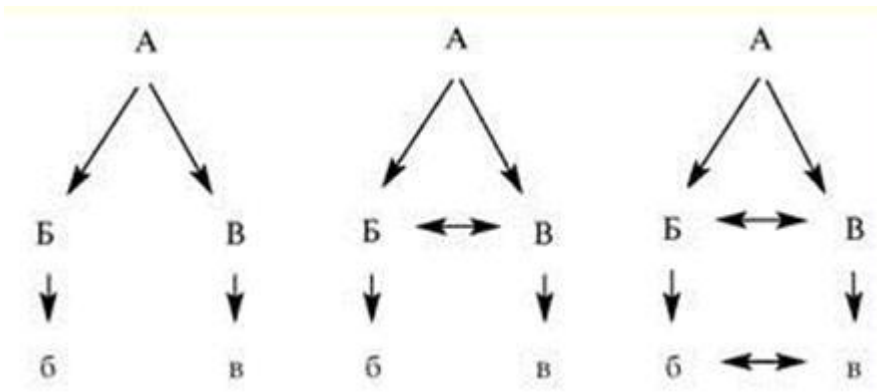


Рис. 1. Вторичные коммуникационные сети

"Тент" - очень распространенная, сильная и устойчивая, как "звезда", коммуникационная сеть. Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий работников.

"Палатка" возникает из "тента", когда формально устанавливается канал Б - В (он может существовать неофициально с ведома А). "Палатка" образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.

Когда в "палатке" возникает новый официальный канал б - в, получается "дом". Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд.

Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

С организационной точки зрения "дом" может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация.

Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше.

Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу - это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к "короткому замыканию" потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, - это плохо.

#### 6. Управление коммуникациями в организации

Управление организационными коммуникациями предполагает знание коммуникативных барьеров и способов их преодоления. Последние связаны с проектированием организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации. Такое проектирование включает и развитие индивидуальных навыков, опыта, умения общаться с людьми.

К основным коммуникационным барьерам на уровне подразделений организации относятся: различия в статусах и власти; разные цели и потребности подразделений; несоответствие коммуникативных сетей и задач и дефицит формальных каналов.

Различия в статусах и власти приводят к искажению информации, поступающей от нижних уровней организации вверх по иерархии.

Это связано с тем, что подчиненные, имеющие небольшую власть в организации, могут неохотно передавать информацию о проблемах, ошибках своим руководителям. Поэтому у последних возникает неверное, приукрашенное представление о состоянии дел на рабочих местах.

Руководители, обладающие большой властью, могут не почувствовать или не обратить внимания на то, что работники, имеющие низкий статус, не имеют стимулов к сотрудничеству. Устранить такой барьер позволяют "выходы в народ", создание климата доверия, открытости, поощрения инициативы, а порой и ошибок.

Различия целей и потребностей подразделений приводят к возникновению противоречий между ними, борьбе за организационные ресурсы, следованию в первую очередь локальным целям подразделений, а не целям организации в целом. Преодолеть данный барьер помогает совершенствование структуры организации, использование специальных команд, отделов, кураторов, дополнительных каналов связи, направленных на координацию, объединение усилий разных подразделений.

Несоответствие коммуникативных сетей и задач. Количество информации и обмен ею должны соответствовать объему и содержанию решаемых задач. Это означает, что для решения трудной, творческой, инновационной задачи должны использоваться децентрализованные коммуникативные сети типа "круг", которые поощряют участие, обсуждение проблемы, проявление инициативы работников.

Дефицит формальных каналов. Отсутствие формальных каналов сокращает эффективность коммуникаций. В организации должно быть достаточно восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций в форме опросов работников, системы сбора предложений, информационных бюллетеней, политики открытых дверей и др.

Опрос работников - это вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- 1) четко ли доведены до них цели их деятельности;
- 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
- 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- 4) открыт ли их руководитель для предложений;
- 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения.

К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо нередко отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы.

Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка "работник месяца", ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

## ЛЕКЦИЯ № 9. Мотивация персонала в организации. Методы управления

### 1. Понятие и модель мотивации

Мотивация - одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность-это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

### 2. Развитие концепции мотивации разными школами управления

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального

человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций "экономического человека" и "человека социального". Они предложили концепцию "целостного человека", в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов - фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

3. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория приобретенных потребностей МакКлелланда; теория ERG К... Альдерфера

Содержательные теории мотивации. Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943 г.) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом - по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней.

1. Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.

2. Потребности в безопасности - это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации - это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым. В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самоактуализации проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Согласно теории А. Маслоу первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом. Потребность в

самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются. Поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею.

Теория А. Маслоу предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников - их потребности. Чтобы побуждать конкретного человека, необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, причем через такие действия, которые способствуют достижению целей организации. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" и "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности".

Процесс "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением "боли", "страдания". Их называют гигиеническими факторами или факторами здоровья, это подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы

устранить ее. Когда достигнуто состояние неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ "Обогащение труда". Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии "обогащения труда":

1) партисипативный менеджмент - технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

2) автономные рабочие группы - бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;

3) расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

4) ротация - перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;

5) гибкий рабочий график - свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

6) периодические профессиональные перемещения - работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей;

7) совмещение смежных профессий - овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала - к самосовершенствованию;

8) внутреннее совместительство - работа одного человека на нескольких рабочих местах;

9) компенсационные методы - усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах). Применяя теорию Ф. Герцберга в управленческой практике, менеджеры заметили, что, во-первых, для разных людей одни и те же факторы могут быть мотивирующими и демотивирующими и, во-вторых, не существует жесткой зависимости между удовлетворением от работы и увеличением трудовых усилий, ростом производительности труда (как предполагал Ф. Герцберг). Заработную плату, например, можно включить в группу "мотивирующих" потребностей, если ее размер колеблется в зависимости от значимых успехов сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, заработная плата в данном случае превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в группу мотивирующих потребностей.

Третья содержательная теория мотивации - это теория ERG (1972) (от англ. existence - "существование", relatedness - "взаимосвязи" и growth - "рост") Клейтона Альдерфера. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу - физиологические и в безопасности;

2) потребности во взаимосвязях - это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;

3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Последняя содержательная теория мотивации - теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

Потребность достижения проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Потребность присоединения проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой - формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам.

Эти теории подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время используются в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Однако данные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, но не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток содержательных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях. Ведь поведение людей определяется не только потребностями, но и окружающей средой, ожиданиями человека, его оценкой последствий выбранного типа поведения.

4. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель

Факторы в поведении человека учитывают процессуальные теории мотивации. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным. Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом (1963 г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты-результаты нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964 г.). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также

надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание - это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда-результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З-Р);

2) результативность-вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р-В);

3) валентность-ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла - ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

мотивация = (З-Р) X (Р-В) X валентность.

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968 г.). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод - результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

1) затраченных усилий;

2) способностей, ценностей и взглядов человека;

3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций, решаемых задач.

Концепция паритисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);

2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;

3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;

5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления парти-сипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и ее вознаграждения.

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Подкрепление является важным принципом обучения. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и гашение.

Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий. Денежное вознаграждение - не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. Мощный фактор мотивации - сочетание финансовых и моральных стимулов.

Отказ от нравоучений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Данный метод называется негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

Наказание является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно, это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

- 1) результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения;
- 2) влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения;
- 3) наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, успех в которой привел к наказанию;
- 4) подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

Гашение предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Существенной основой этих четырех типов подкрепления является закон эффекта Торндайка: "Из нескольких откликов на одну и ту же ситуацию те отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует удовлетворение (подкрепление)... имеют большую вероятность повторения; отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует неудобство (наказание), происходят с меньшей вероятностью".[4]

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить методы управления. Их совокупность обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

##### 5. Понятие и классификация методов управления

Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.

Методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.

2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов. Первая группа - это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Их отличает прямой характер воздействия. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Вторая группа методов - экономические. Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления, поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Данные методы объединяют все формы материального стимулирования. Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия. Здесь важно определить "порог чувствительности" премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).

Третья группа - это социально-психологические методы управления. Они основаны на использовании социального механизма коллектива. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты. Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения

административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических методов управления.

#### 6. Основные принципы управления

Основные принципы управления людьми.

1. Поддержание у подчиненных чувства самоуважения, уверенности в себе. Когда люди чувствуют себя уверенно, повышается эффективность их работы. Этому принципу можно следовать даже тогда, когда необходимо довести до работника сигнал о наличии отрицательных отклонений в его работе. Опытные руководители сначала отмечают положительные результаты, а затем обсуждают те аспекты работы, которые надо улучшить. При этом выражают уверенность в способности работника добиться этих улучшений. Это повышает шансы на успех. И, наоборот, подрыв в работниках самоуважения гарантирует плохие результаты.

2. Концентрация внимания на проблеме, а не на личности подчиненного. Это дает возможность человеку не уходить в глухую оборону, а вместе работать над решением проблемы.

3. Использование метода подкрепления. Подкрепляется желательное поведение и не поощряется нежелательное. Наиболее распространенной формой подкрепления является негативная реакция на нежелательное поведение. Должно быть наоборот. Позитивное подкрепление имеет большие шансы на успех.

4. Активное слушание. Имеются в виду способы доведения до собеседника реакции на сообщаемую информацию и выражаемые чувства.

5. Выдвижение ясных требований и поддержание контакта с работниками. Завершая разговор с работником, необходимо удостовериться, что цели были правильно поняты. Всегда устанавливайте конкретную дату проверки исполнения с тем, чтобы иметь возможность поощрить работника в ходе выполнения задания.

### ЛЕКЦИЯ № 11. Управление группами

#### 1. Группы в организации и их типы

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Они оказывают сильное влияние на качество деятельности и эффективность организации. Менеджер должен уметь взаимодействовать с ними. Группа - это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Они являются частью формальной структуры организации. Под формальной организацией понимается планируемая система совместных усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, задачи, обязанности. Они распределяются между участниками во имя достижения целей организации. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении. Например, командными группами будут отделы: контроля качества продукции, развития человеческих ресурсов, финансового анализа и др. Каждый из них

создается для достижения определенных целей посредством объединения усилий входящих в группу людей и их взаимодействия.

Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа, и комитет.

Рабочая группа иногда называется межфункциональной. Она может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. Примером таких групп являются кружки качества или группы в матричных структурах управления, работающих над реализацией нового проекта. В рабочих группах тоже есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

Комитет - это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет - это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет - это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам, например Совет директоров фирмы, ревизионная комиссия, комиссии по пересмотру заработной платы, рассмотрению жалоб, снижению себестоимости и т. д. Комитет обладает либо штабными, либо линейными полномочиями.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий.

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды.

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства. Они общаются во время собраний, обеда, корпоративных праздников, после работы. Из такого социального общения рождается множество дружеских, неформальных групп. Их единство образует неформальную организацию.

2. Неформальные группы и причины их возникновения. Управление неформальной группой

Неформальная организация - это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. В большой организации существует множество неформальных групп. У неформальных организаций, так же как и у формальных, есть иерархия, лидеры, задачи, нормы поведения.

Основными причинами возникновения неформальных групп являются:

- 1) неудовлетворенные социальные потребности в причастности, принадлежности;
- 2) потребность во взаимопомощи;
- 3) потребность во взаимозащите;
- 4) тесное общение и симпатия;
- 5) сходный образ мышления.

Принадлежность. Одна из высших потребностей человека, которая удовлетворяется через установление и поддержание социальных контактов,

взаимодействий. Но многие формальные организации лишают людей социальных контактов. Поэтому работники обращаются к неформальным организациям.

**Взаимопомощь.** Помощь, поддержку, консультации, советы работники должны получать от своих непосредственных начальников. Но это не всегда происходит, ибо руководитель не всегда умеет создать атмосферу открытости и доверия, когда исполнители хотят делиться с ним своими проблемами. Поэтому часто люди предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Такое взаимодействие приносит двойную пользу. Тот, кто ее оказал, приобретает репутацию эксперта, престиж, самоуважение. Кто получил - необходимое руководство к действию, принадлежность к неформальной организации.

**Взаимозащита.** Члены неформальных организаций защищают свои интересы и друг друга от начальства, других формальных и неформальных групп. Например, защищают друг друга от несправедливых решений, причиняющих вред правил, плохих условий труда, вторжения в свою зону влияния других подразделений, понижения зарплаты, увольнения.

**Тесное общение.** Благодаря формальной организации и ее задачам одни и те же люди собираются каждый день вместе, иногда на протяжении многих лет. Они вынуждены часто общаться и взаимодействовать, так как решают одни задачи. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно это касается их работы. Но порой руководители намеренно скрывают от подчиненных информацию. Подчиненные вынуждены прибегать к неформальному каналу коммуникаций - слухам. Это удовлетворяет потребности в защищенности, принадлежности. Кроме того, люди хотят быть ближе к тем, кому симпатизируют, с кем имеют много общего, с кем можно обсудить не только рабочие, но и личные дела. Такие отношения чаще возникают с теми, кто находится рядом по рабочему пространству.

**Сходный образ мышления.** Людей объединяют одни и те же разделяемые социальные и идеологические ценности, общие интеллектуальные традиции, исповедуемая жизненная философия, общее хобби и др.

Необходимо знать основные характеристики неформальных групп, которые оказывают большое влияние на эффективность формальной организации и которые необходимо учитывать в управлении. Такими характеристиками являются:

- 1) осуществление социального контроля;
- 2) сопротивление переменам;
- 3) появление неформального лидера;
- 4) распространение слухов.

**Социальный контроль.** Неформальные группы устанавливают и укрепляют нормы приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Это может касаться как одежды, манер поведения, так и приемлемых видов работы, отношения к ней, интенсивности труда. Кто нарушает эти нормы, подвергается отчуждению, другим санкциям. Данные нормы могут соответствовать или не соответствовать нормам и ценностям формальной организации.

**Сопротивление переменам.** Это явление свойственно и формальным группам, так как перемены нарушают привычный, устоявшийся ритм работы, распределение ролей, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной группы. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства, ликвидация традиционных производств могут привести к распаду неформальных групп или сокращению возможностей удовлетворения социальных потребностей, реализации общих интересов.

Руководство должно ослабить сопротивление переменам, используя разные методы, в том числе и партисипативное управление.

**Неформальные лидеры.** Неформальные организации, так же как и формальные, имеют своих лидеров. Для оказания воздействия на членов группы они применяют по

отношению к ним те же методы, что и формальные лидеры. Этим двух лидеров отличает лишь то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера - признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Основными факторами, определяющими возможность стать лидером неформальной организации, являются: возраст, должностные полномочия, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, свобода передвижения по рабочей зоне, моральные качества (отзывчивость, порядочность и др.). Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей.

Неформальные организации взаимодействуют с формальными. Это взаимодействие можно представить в виде модели Хо-манса. Модель демонстрирует, как из процесса взаимодействия людей, выполняющих определенные задания, возникает неформальная группа.

В организации люди выполняют поставленные перед ними задачи, в процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое в свою очередь способствует появлению эмоций - положительных и отрицательных в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Эмоции, благоприятные или неблагоприятные, могут приводить либо к повышению, либо понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею необходимо управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных целей.

Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие между формальной и неформальной группами, можно использовать следующие методы:

1) признать существование неформальной организации, отказаться от ее уничтожения, осознать необходимость работы с ней;

2) выявить лидеров в каждой неформальной группе, привлекать к процессу принятия решений и учитывать их мнения, поощрять тех, кто участвует в решении производственных проблем;

3) проверять все управленческие действия на их возможное отрицательное влияние на неформальную группу;

4) для ослабления сопротивления переменам привлекать членов группы к принятию управленческих решений;

5) быстро обеспечивать точной информацией, чтобы препятствовать распространению ложных слухов.

На эффективность работы групп, кроме общеорганизационных факторов, влияют и специфические факторы. Их можно разделить на две группы:

1) характеристики группы;

2) групповые процессы.

3. Характеристика групп и их эффективность

Характеристики группы включают ее размер, состав, статус и роли членов группы.

Размер группы. Много теоретиков управления посвятили внимание определению идеального размера группы. Суммируя их, можно сказать, что такой группой будет группа 5-12 человек. Объяснение этому заключается в том, что в группах меньшего размера меньше возможности для реализации преимуществ группового принятия решений, извлечения выгод из различия мнений. Кроме того, члены группы могут быть обеспокоены слишком большой персональной ответственностью за результаты работы, принимаемые решения.

В группах большего размера затрудняется общение между членами, более трудным становится достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Может возникнуть затруднение, робость в высказывании своего мнения перед большим количеством людей. Ограничивается участие каждого в обсуждении решаемых вопросов.

Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей, точек зрения, подходов при решении проблем. Группа должна состоять из непохожих личностей, с разными знаниями, способностями, навыками, образом мышления, чтобы работать с большей эффективностью.

Статус членов группы - это положение, позиция человека в группе. Он может определяться рядом факторов: должностью, расположением кабинета, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом, моральными качествами. Эти факторы могут способствовать как повышению, так и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо исключить доминирующее влияние членов с более высоким статусом.

Роли членов группы. Роль - это набор правил поведения, ожидаемых от индивида в определенной ситуации. Выделяют две основные направленности ролей для создания эффективной группы: целевые роли, которые направлены на отбор и постановку групповых задач и их выполнение, а также поддерживающие (социальные) роли, которые способствуют активизации деятельности группы. Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, японские - целевые и поддерживающие.

Целевые роли:

1) инициирование деятельности, т. е. предложение новых решений, идей, поиск новых подходов к их решению;

2) поиск информации, необходимой для решения поставленных задач, для разъяснения выдвинутых предложений;

3) сбор мнений членов группы, выяснение их отношения к обсуждаемым вопросам. Уяснение их идей, ценностей;

4) обобщение, т. е. увязка различных идей, предложений на решение проблемы и обобщение их в окончательном решении;

5) проработка - разъяснение решения, прогнозирование его судьбы, если оно будет принято;

б) побуждение - стимулирование действий группы, когда интересы и мотивы ее участников угасают. Поддерживающие роли:

1) поощрение - это похвала за высказанные идеи, положительная оценка их вклада в решение проблемы, поддержание дружелюбной атмосферы;

2) гармонизация, заключающаяся в сокращении эмоциональной напряженности, улаживании конфликтов, уменьшении несогласия и достижении соглашений;

3) обеспечение участия - создание атмосферы доверия, открытости, свободы общения, чтобы каждый член группы мог и хотел вносить свои идеи, предложения;

4) преданность, поддержка - это умение слышать и соглашаться с другими идеями, идти вместе с группой;

5) готовность к компромиссу - способность изменить собственное мнение, чтобы поддержать гармонию в команде. Если большинство членов группы выполняет социальные роли, команда становится социально-ориентированной. Ее члены не конфликтуют друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них - сохранить команду сплоченной и счастливой, гармонизировать взаимоотношения. Участники таких команд могут получать высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности.

Другая крайность - команда, состоящая преимущественно из "специалистов". В ней все подчинено одной цели - результату. Такая команда будет эффективной в краткосрочный период времени, но в долгосрочной перспективе степень

удовлетворенности, а значит, и мотивации ее членов снижается, так как игнорируются социальные и эмоциональные потребности ее участников.

Некоторые члены команды играют двойную роль. Эти люди нацелены и на задачи, и на эмоциональные потребности других участников. Эти люди могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль - роль стороннего наблюдателя, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей. Такие члены команды не пользуются уважением ее участников.

Менеджерам важно помнить, что эффективные команды должны быть хорошо сбалансированы, иметь людей, выполняющих обе направленности ролей: и на достижение целей, решение производственных проблем, и на создание социального единства.

#### 4. Групповые процессы. Создание команд и управление ими

Групповые процессы включают этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность. Стадии развития группы

Исследования показывают, что группа развивается не стихийно, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей развития команд. Они включают в себя пять стадий. В командах, работающих в условиях дефицита времени, или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой лидер и участники команды поджидают свои уникальные проблемы.

Формирование - это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Это стадия высокой неопределенности, и участники группы обычно принимают на себя любые полномочия, предложенные формальными или неформальными лидерами. На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться и поощрять неформальное общение.

Стадия разногласий и противоречий выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждаются в своих ролях и осознают, чего от них ожидает команда. Эта стадия отмечена конфликтами и разногласиями. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами. Команда еще не достигла сплоченности и единства. И пока она не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать ее членов к участию в управлении, обсуждению целей, задач, выдвижению новых идей.

Достижение нормального состояния. На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Команда укрепляется, возникает согласие относительно распределения ролей и власти в группе. Возникает чувство доверия и сплоченности. Лидер должен акцентировать внимание на единстве, согласии в команде и помогать ее членам в понимании ее норм и ценностей.

Функционирование. На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Члены команды координируют свои усилия, возникающие разногласия устраняют цивилизованными способами в интересах группы и ее целей. Лидер должен концентрировать внимание на достижении высоких результатов. Для этого необходимо выполнение обеих ролей, направленных и на достижение целей, и на социальное взаимодействие.

Расформирование имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов.

Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию, сожаление по поводу расформирования группы. Они могут быть удовлетворены достижением запланированных целей и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. Для смягчения негативных последствий лидер

может заявить о прекращении деятельности команды на торжественном собрании, раздать награды, премии или памятные значки.

Сплоченность команды - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя единомышленниками. В таких группах хороший моральный климат, дружеская атмосфера, совместное принятие решений. Эти группы являются более эффективными, если их цели совпадают с целями организации. Работа в группе друзей и единомышленников приносит большее удовлетворение. Группа с низким уровнем сплоченности не обладает межличностной притягательной силой для ее участников.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое мышление. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе.

В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация.

Групповые нормы - это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Это стереотипы поведения, которые прививаются всем членам группы посредством одобрения или неодобрения со стороны ее членов. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными.

Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Положительные групповые нормы:

- 1) гордость за организацию;
- 2) стремление к наивысшим результатам;
- 3) прибыльность;
- 4) ориентация на клиента;
- 5) коллективный труд и взаимопомощь;
- 6) непрерывное развитие персонала;
- 7) профессиональная подготовка кадров;
- 8) управление карьерой работников;
- 9) поощрение нововведений;
- 10) уважительное, доброе отношение друг к другу;
- 11) интерес к мнению коллег;
- 12) забота о людях со стороны руководства.

#### 5. Преимущества и недостатки работы в командах

Решая вопрос о возможности использования группы для выполнения определенных задач, менеджер должен взвесить их преимущества и недостатки.

Преимущества команд

Возрастание индивидуальных трудовых усилий связано с объективным возникновением состязательности, желанием отличиться или по крайней мере не отстать от других людей. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников.

Удовлетворенность членов группы. Именно работа в группе позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии. Сплоченные группы уменьшают одиночество, способствуют развитию чувства собственного достоинства, значимости, так как люди включены в групповую работу с особыми целями. У такой работы больше шансов приносить наслаждение.

Расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам группы, обучают

необходимым операциям, работам по выполнению задач группы. Кроме того, командам делегируются полномочия по решению производственных проблем. Это обогащает работу и увеличивает мотивацию работников.

**Возрастание организационной гибкости.** Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый работник выполняет только одну специфическую работу, функцию. В командах ее члены могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости задание команды может быть изменено, а сотрудники перераспределены, что позволяет повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменение потребностей покупателей.

**Недостатки команд.**

**Перераспределение власти.** Когда в компании создаются самоуправляемые рабочие команды, основными проигравшими являются менеджеры низшего и среднего звена. Им трудно приспособиться к новой ситуации: они не хотят делиться своими полномочиями, боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые навыки, необходимые им для выживания.

**Проблема безбилетника.** Этот термин относится к члену команды, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но не вносит пропорционального вклада в работу команды, прячется за спины других людей. Иногда это явление называют социальным иждивенчеством. В больших группах некоторые люди работают с меньшей отдачей, нежели при индивидуальной работе или в малой группе.

**Затраты на координацию** - это время и усилия, необходимые для координации действий членов группы, чтобы обеспечить выполнение ее задач. Кроме того, группы должны тратить время и на подготовку к совместной работе, чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда.

Итак, эффективная группа - это такая группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

**Высокий моральный дух** - это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач.

## ЛЕКЦИЯ № 12. Управление конфликтами и стрессами

### 1. Природа и типы конфликтов в организации

Бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ней возникают причины для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением - неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиций второго подхода (Г. Зиммель, Л. Кодер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия, который обладает рядом неопределимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности дадим несколько определений конфликта. Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей.

Конфликт - это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Современная точка зрения на конфликты в организации - они не только возможно, но могут быть желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число альтернатив, проблем. Это делает процесс принятия решений в организации более эффективным.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т.е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт находится на очень низком или очень высоком уровне. Когда конфликт мал, его стараются не замечать и не пытаются найти способы его разрешения. Несогласие кажется незначительным для того, чтобы побудить стороны менять свое решение или общее решение. Но совместное решение, не учитывающее всех позиций, менее эффективно с точки зрения его мотивации.

Высокий уровень конфликта сопровождается развитием у стресса участников. Это ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, что приводит к сокрытию информации и принятию неверных решений. Организация может погибнуть.

Функциональные конфликты проявляются тогда, когда уровень конфликта достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных выполняемой работой. Стороны по-разному видят желаемое состояние управляемой системы в будущем. Развитие конфликта сопровождается активным обменом информацией, согласованием разных позиций и желанием понять друг друга. При обсуждении различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом подходе к проблеме.

Позитивные функции конфликта.

1. Разрядка напряженности между сторонами.
2. Сплочение коллектива перед внешним врагом. Широко известно, что дружить легче против кого-то.
3. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации членов группы.
4. Получение новой информации об оппоненте и окружающей социальной среде.
5. Большая расположенность к сотрудничеству в будущем.
6. Снятие синдрома покорности у подчиненных.

Нормотворчество - фиксирование новых правил взаимоотношений между субъектами конфликта и третьими силами, чьи интересы также фигурировали в ходе его.

Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из "родоначальников" новых организаций и направлений деятельности. Большинство организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличие своих интересов от интересов других сотрудников и руководителей.

Негативные функции конфликта.

1. Большие эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте.
2. Рост неудовлетворенности, плохое моральное состояние.
3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
4. Представление о второй стороне как о враге.

5. Уменьшение сотрудничества после завершения конфликта.
6. Сложное восстановление деловых отношений ("шлейф" конфликта).
7. Усиление тенденции к авторитарному руководству.

Роль конфликта в организации зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять, надо знать компоненты конфликта, их типы, причины, процесс разрешения и методы разрешения конфликтов.

В конфликте можно выделить следующие компоненты:

- 1) участники (оппоненты) с их несопадающими целями;
- 2) посредник (может отсутствовать);
- 3) объект (предмет конфликта);
- 4) предконфликтная ситуация;
- 5) инцидент;
- 6) конфликтные действия оппонентов;
- 7) фаза конфликта;
- 8) меры по разрешению конфликта;
- 9) завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники - это необходимый компонент, а посредник присутствует далеко не всегда. Предконфликт-ную ситуацию можно выделить всегда, даже если она кратковременна. Считается, что конфликт - это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

В настоящее время не создано единой классификации конфликтов. Наиболее распространенным критерием классификации организационных конфликтов является масштаб. По этому критерию различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой конфликты.

Внутриличностный конфликт - это столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликт выбора из двух зол меньшего. Например, работнику поручили срочную интересную работу, а у него дома - капитальный ремонт и необходимы уходы с работы. Причинами такого конфликта могут быть:

- 1) несоответствие служебных требований личным потребностям, целям, ценностям;
- 2) предъявление работнику противоречивых требований;
- 3) нарушение принципа единоначалия;
- 4) перегрузка или недогрузка, вследствие чего возникает неудовлетворенность работой;
- 5) осознание своей несостоятельности.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более людей. Это самый распространенный конфликт. Примером может служить борьба двух руководителей за ресурсы организации или борьба между двумя претендентами за должностное повышение. Причинами конфликта могут быть различия в целях, взглядах, ценностях, чертах характера, манере поведения, методах работы.

Конфликт между личностью и группой возникает по следующим причинам:

- 1) несоответствие норм поведения, принятых в группе, и норм поведения, которых придерживается работник;
- 2) неверное распределение обязанностей;
- 3) разные позиции группы и личности в решении какой-то проблемы;
- 4) смена руководства;
- 5) появление неформального лидера.

Примером подобного конфликта является конфликт между руководителем и группой или конфликт между группой и ее новым членом.

Внутригрупповой конфликт представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом. По масштабам данный конфликт является большим, чем сумма межличностных конфликтов. Основными причинами конфликта являются:

- 1) изменение баланса сил в группе вследствие смены руководства;
- 2) появление неформального лидера;
- 3) возникновение коалиций.

## 2. Причины и последствия конфликтов

Межгрупповой конфликт - это противостояние двух или более групп в организации. Такое противостояние может иметь, во-первых, профессионально-производственную основу. Примерами данного конфликта могут служить конфликты между различными функциональными подразделениями - конструкторским отделом и отделами маркетинга и производственным; между руководителями разных уровней управления; между штабным и линейным руководством. Причины конфликта следующие:

- 1) различия в целях;
- 2) неверное распределение власти в организации;
- 3) разный уровень профессионализма;
- 4) плохие коммуникации.

Во-вторых межгрупповой конфликт может иметь социальную основу. Это конфликты между работодателями, собственниками, менеджерами, с одной стороны, и наемными работниками - с другой. Например, конфликт между администрацией и профсоюзом. Причины: разные позиции в организации, которые обуславливают различия в интересах, целях, властных полномочиях.

Третья основа межгруппового конфликта - эмоциональная. Примером может быть конфликт между так называемыми "лентяями" и "тружениками".

Итак, основными причинами конфликтов являются:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) взаимозависимость заданий, неверное распределение полномочий и ответственности;
- 3) плохие коммуникации;
- 4) различия в целях, ценностях, манере поведения, методах работы;
- 5) психологическая несовместимость;
- 6) разный уровень образования, непрофессиональность;
- 7) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 8) несбывшиеся ожидания;
- 9) неодинаковый вклад в дело;
- 10) плохой морально-психологический климат в коллективе;
- 11) нарушение этических норм (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения);
- 12) нарушение трудового законодательства.

Управление конфликтом - это целенаправленное воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников. Методы управления и разрешения конфликтов делятся на три группы: внутриличностные; структурные и межличностные.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Структурные методы изменяют структуру заданий работникам или структуру организации. К структурным методам разрешения конфликтов относятся следующие.

1. Разъяснение требований к работе. Работники должны знать параметры и уровень ожидаемых от них результатов, систему полномочий, ответственности и взаимодействий с другими исполнителями и руководством, правила и процедуры, используемые для выполнения заданий.

2. Использование координационных и интеграционных механизмов, которые улучшают согласованность между подразделениями и отдельными людьми. К ним относятся иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации; принцип единоначалия, облегчающий использование иерархии для управления конфликтом; специальные службы, осуществляющие связь между функциональными подразделениями; общие для нескольких отделов совещания; межфункциональные и целевые группы; кураторы, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы; слияния разных подразделений и наделение их общей задачей.

Например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала.

3. Постановка общеорганизационных целей. Их осуществление требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп, отделов, подразделений. Идея, которая заложена в эти высшие цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Такие цели на уровне фирмы формулируются как миссия, высшие ценности.

4. Использование системы вознаграждений для поощрения поведения, направленного на избежание негативных последствий конфликтов. В более широком понимании систему вознаграждений и стимулирования труда можно рассматривать как основу для предотвращения конфликтов. К таким формам стимулирования труда относятся следующие:

1) реконструкция процесса труда: расширение набора трудовых функций, создание привлекательных рабочих мест, интеллектуализация труда, создание социально-технических систем, работа на дому;

2) участие в принятии решений: участие в выработке производственной политики, расширение самостоятельности производственных подразделений и их работников в решении проблем, возникающих на рабочих местах;

3) развитие чувства сопричастности: участие в прибылях, участие в капитале предприятия;

4) гибкий рабочий день: подвижный график рабочего времени, неполная рабочая неделя.

### 3. Методы разрешения конфликтной ситуации

Межличностные методы разрешения конфликтов были предложены К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом в 1972 г. Они выделили пять методов разрешения конфликтов, представленных в виде матрицы, которая строится на основе двух переменных: интерес к себе и интерес к другим. Интерес измеряется как низкий и высокий. Уровень направленности на собственные интересы или интересы оппонента зависит от трех условий:

1) содержания предмета конфликта;

2) ценности межличностных отношений;

3) индивидуально-психологической особенности личности.

1. Уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Игнорирование несогласия может вызвать недовольство другой стороны. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны, поэтому он приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

2. Принуждение, разрешение конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью в решение конфликта, но без учета мнений другой стороны. Этот стиль эффективен в ситуациях, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он подавляет инициативу подчиненных, может вызвать их возмущение, так как не учитывает их точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа "выигрыш-проигрыш".

3. Сглаживание. Метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса. Этот метод помогает реализовать желания других, сохраняет благоприятный климат в коллективе, подчеркивает общность интересов и принижает их различия. К сожалению, иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Это стиль типа "невыигрыш-выигрыш".

4. Компромисс характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон. Реализация данного метода связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на уступки, находится некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоим. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не разрешит конфликтную ситуацию эффективным способом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа "невыигрыш-непроигрыш".

5. Сотрудничество основано на признании различий во мнениях оппонентов и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы. В данном случае идет поиск наилучшего варианта решения конфликтной ситуации. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Алан Филли[6] предложил следующую методику разрешения конфликта через сотрудничество:

- 1) определите проблему в категориях целей, а не решений;
- 2) после того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- 3) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- 4) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- 5) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

#### 4. Причины стресса и снижение его уровня

Кроме неуправляемых конфликтов на организацию отрицательно воздействуют чрезмерные стрессы. Руководитель должен научиться нейтрализовать их. Стресс (от англ. stress - "напряжение") - состояние напряжения, возникающее под влиянием сильных воздействий. Это неспецифическая реакция организма на предъявляемые ему требования. Стресс - это приспособительная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и (или) психологическими процессами, которая наступает в результате воздействия окружающей среды, обстоятельств или событий, предъявляющих избыточные психологические и (или) физические требования к человеку.

Люди очень различаются по устойчивости к стрессам. Наиболее уязвимы самые сильные и самые слабые. В реакции первых преобладает гнев, в реакции последних - страх, а обе эти эмоции разрушительны для здоровья. Люди так называемых промежуточных типов лучше вооружены для противостояния стрессам. Их реакции более здоровые, они способны дозировать стрессы, принимая неизбежные и уклоняясь от избыточных.

Физиологическими признаками стресса являются язвы, гипертония, мигрень, боли в сердце, инфаркт. Психологические признаки: депрессия, раздражительность, потеря аппетита.

Стресс снижает качество жизни работников и эффективность их труда, поэтому дорого обходится организации. Вызвать стресс могут разные факторы, их можно объединить в две группы: организационные факторы, которые связаны с работой в организации, и личностные факторы, связанные с личной жизнью человека, его особенностями.

#### Организационные факторы.

1. Перегрузка или недогрузка работника, которые приводят к накоплению физической и психической усталости, росту неудовлетворенности, ощущению материальных потерь.

2. Динамичность событий, необходимость быстрого принятия решений.

3. Критические обстоятельства или риск при принятии решений.

4. Постоянная спешка. Некогда остановиться, глубоко вникнуть в проблему, принять обоснованное решение, чтобы не возвращаться к одному и тому же вопросу. Отсюда - недовольство собой, раздражение.

5. Противоречивые или неопределенные требования со стороны руководителя или разных руководителей.

6. Несоответствие норм и ценностей личности нормам и ценностям группы, осознание своей несостоятельности.

7. Неинтересная, рутинная работа, отсутствие перспектив. Отсюда - чувство ненужности, невозможности реализовать свой производственный и творческий потенциал.

8. Крупные изменения на работе, в организации.

9. Плохие условия работы: шум, низкое освещение, духота, отклонения в температурном режиме.

Личностные факторы:

1. Смерть близких.

2. Развод.

3. Увольнение с работы.

4. Неудачи близких людей.

5. Вступление в брак.

6. Появление нового члена семьи.

7. Уход на пенсию и другие.

Итак, уровень чрезмерного стресса необходимо понизить. Управлять этим процессом должны как менеджеры, так и сами работники.

Избежать или понизить уровень стресса помогает самоменеджмент, рациональное использование своего времени. Например, постановка личных и профессиональных целей, выделение приоритетов в работе, делегирование задач. Кроме того, необходимо умение доказывать руководителю свое мнение относительно вашей нагрузки, противоречивых требований, содержания работы. И, конечно же, необходимо уметь отдыхать, восстанавливать силы, вести здоровый образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму. Устойчивость организма к стрессам повышает регулярное и полноценное питание, витамины, фитопрепараты, пищевые добавки, занятия спортом, дыхательной гимнастикой, медитацией.