

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «МОГИЛЕВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. А.А.КУЛЕШОВА»

Н.В.МАКОВСКАЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ПО СПЕЦКУРСУ

“ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА”

Для студентов всех форм обучения
по специальности
«Государственное
и муниципальное управление»

Могилев
МГУ им.А.А.Кулешова
2003

Электронный архив библиотеки МГУ имени А.А. Кулешова

УДК 331.108.2(075.8)
ББК 65.050.2-6я73
М 15

Рецензент

Кандидат экономических наук,
доцент А. И. К а н а ш е в и ч

*Печатается по решению редакционно-издательского
и экспертного совета МГУ им. А.А.Кулешова*

Маковская Н.В.

М15 Конспект лекций по спецкурсу «Теория менеджмента». — Могилев: МГУ им. А.А.Кулешова, 2003. — 68 с.

В конспекте лекций изложены теоретические положения и практические приемы управления в организационных структурах. В комплексе рассмотрены функции, классификация, типология и условия эффективности системы управления в разных организационных структурах.

Для студентов вузов, учащихся техникумов, изучающих менеджмент, аспирантов, практических работников.

УДК 331.108.2(075.8)
ББК 65.050.2-6я73

© Н.В.Маковская, 2003

© Учреждение образования «МГУ им. А.А. Кулешова», 2003

1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Факторы проектирования организации.

1.2. Элементы проектирования организации.

1.1. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы таких *ситуационных факторов*:

- состояние *внешней среды*, т.е. всего того, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- *стратегический выбор* руководства организации в отношении ее целей;
- *поведение работников*.

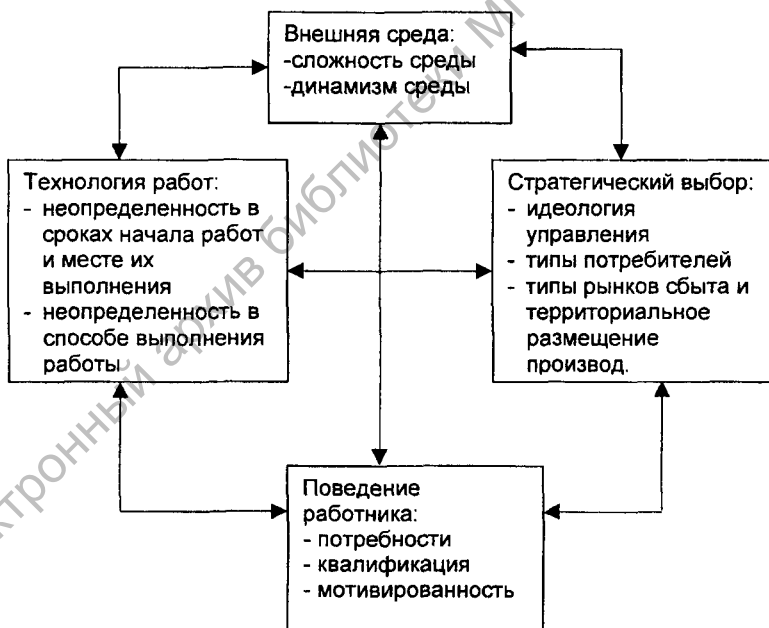


Рис. 1 Ситуационные факторы проектирования организации

Внешняя среда

Нередко отличие одной организации от другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. Внешняя по отношению к организации среда состоит из двух уровней: *общее окружение и непосредственное окружение*.

Руководители должны постоянно анализировать текущую и, желательно, будущую расстановку сил в общем окружении и требования, которые предъявляют к развитию отдельных частей или подразделений организации, институты непосредственного соприкосновения.

Институты внешней среды, входящие с организацией в непосредственное соприкосновение или организациями, или группами индивидов. Для конкретной анализируемой организации они выполняют роль посредников между силами общего окружения и частями или подразделениями организации, формируя через задачи, которую они решают, спрос на ту или иную функцию организации. Выявление этих институтов является первым шагом в проектировании организации, т.к. помогает определить в первом приближении основные функциональные части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды.

Следующим шагом является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют *сложность и динамизм*.

Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой.

Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации. Остаются ли они в основном неизменными, стабильными или же они изменяются, нестабильны. В нашей стране в связи с переходом к рыночной экономике на подавляющее большинство предприятий со стороны потребителей, поставщиков, банков, трудовых ресурсов и т.д. стали влиять новые и сильно изменившиеся требования. В связи с этим многие предприятия стали пересматривать схемы своего построения, создавать новые подразделения, вносить изменения в работу существующих служб, сокращать те из них, у которых исчез контакт с институтами внешней среды.

Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации позволяет выявить *четыре типа ситуаций*, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса. Ситуация, характеризующаяся *низкой неопределенностью*, является наиболее благоприятной для руководства организации.

<p>Ситуация низкой неопределенности: Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются Пример: производство соли</p>	<p>Ситуация умеренной неопределенности: Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются Пример: нефтепереработка</p>
<p>Ситуация умеренно высокой неопределенности: Факторов мало, факторы схожи, факторы не меняются Пример: товары народного потребления</p>	<p>Ситуация высокой неопределенности: Факторов много Факторы не схожи, факторы постоянно меняются. Пр-во ЭВМ</p>

Рис.2 Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

Технология работы. Роль технологии в проектировании организации общепризнана. В данном контексте под технологией работы понимаются не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т.е. создание подразделений. Уровень знания о действиях по преобразованию объекта работы и использование соответствующей технологии во многом определяют эффективность организации. Развитие технологии в последние годы носит взрывной характер (ЭВМ, станки с ЧПУ, ГПС, роботы). Это усилило внимание руководителей к взаимосвязи между структурой организации и технологией работы.

Применительно к описанию и анализу отношений между технологией работы и проектированием организации используются следующие переменные:

неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, неопределенность в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации.

На рис.3 показана возможная взаимосвязь между двумя первыми переменными. Обе переменные, рассматриваемые в диапазоне высокой и низкой степени неопределенности, дают четыре комбинации.

Ошибочно предполагать, что то или иное подразделение организации постоянно находится в одном и том же квадранте матрицы. В результате изменения условий и в ходе перепроектирования организации воз-

можен «переход» отдела или службы из одного квадранта в другой. Так, например, сильный износ оборудования может сместить ремонтный цех в квадрант 2. Важно также иметь в виду, что не совсем верно размещать подразделение в одном единственном квадранте. Например, бухгалтерия в большинстве случаев скорее всего должна размещаться в центре матрицы. Рассматриваемая матрица в ходе проектирования организации помогает сформировать подразделения с учетом схожести технологических характеристик. Сама же структура подразделения должна при этом соответствовать его положению на поле матрицы. Наиболее простые структурные схемы будут у тех подразделений, которые попадут в квадрант 2, а наиболее сложные у тех, которые будут находиться в квадранте 3.

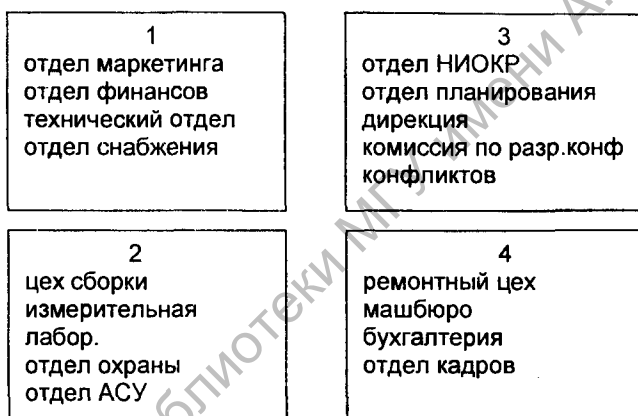


Рис. 3 Матрица функциональных отделов

Третья переменная, характеризующаяся взаимозависимостью работ, имеет четыре типа связи между работами в организации: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая.

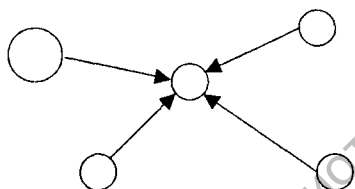
При *складывающейся* взаимозависимости работ в организации каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации. Так, центры обслуживания компьютерной фирмы обычно не очень сильно связаны друг с другом. Зато сумма их работ приносит фирме ощутимые результаты.

Последовательная взаимозависимость работ появляется в организации тогда, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другое или другие подразделения. Поставка обработанных деталей из механических цехов в цех сборки

машиностроительного завода может быть в данном случае типичным примером такой взаимозависимости работ.

Связанная взаимозависимость требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость работ часто возникает между производственными подразделениями и отделом НИОКР в процессе разработки новой продукции.

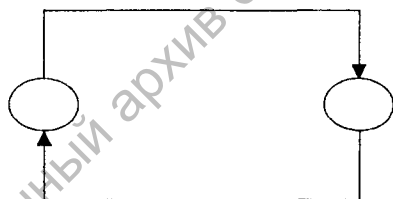
Групповая взаимозависимость является самой сложной из существующих, т.к. состоит как бы из многих связанных взаимозависимостей. Работы не перемещаются из отдела в отдел, а работа выполняется совместно работниками, представляющими вовлеченные в отделы. Групповая взаимозависимость требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности. Примером групповой взаимозависимости является создание целевых групп, комплексных бригад и других организационных образований с участием представителей многих отделов.



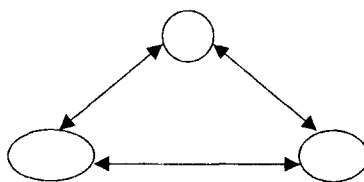
Складывающаяся



Последовательная



Связанная



Групповая

Рис.4 Взаимосвязь работ в организации

1.2. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

К элементам проектирования организации относятся следующие:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Разделение труда в управлении приводит к созданию в организации все новых и новых видов работ. В организации вся работа делится на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу. Так, например, работа сотрудника бухгалтерии может быть охарактеризована как проведение определенных расчетов по учету поступающих и расходимых средств предприятия. В то же время внутри бухгалтерии сотрудник может специализироваться на расчетах заработной платы для работников предприятия. Это означает, что работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач.

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется *горизонтальной* специализацией;

- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную* природу.

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации. Хорошо известно, что специализация дает ряд преимуществ. В частности, она способствует поиску путей совершенствования работы благодаря тому, что ее исполнитель имеет возможность до мельчайших деталей разобраться в сущности дела. Специализация ведет к выявлению наиболее важных, критических областей деятельности в организации и, тем самым, помогает адекватно спроектировать именно эти направления в работе. Специализация упрощает потребность коммуникации и процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе, так как узкоспециализи-

рованный работник не вовлечен в частые контакты с коллегами и своим руководством. Наконец, специализация облегчает процесс формализации работы.

Департаментизация и кооперация. Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления называется *департаментизацией*. Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа «Экссон», «Дженерал Моторс», ИБМ и др.

Существует много подходов к группированию специализированных работ в организации.

Два основных направления, по которым может осуществляться Департаментизация, являются группирование работ вокруг *ресурсов* и группирование работ вокруг *результата* деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментизации.

Связи в организации и координация В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации.

Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

В организации, как она рассматривается в данном учебнике, *связь - это выражение отношений, а не какое-то действие*. Связи различаются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что в свою очередь определяется тем, какие отношения лежат в основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации.

В организации выделяются различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положен в основу их классификации. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вер-

тикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.

Масштаб управляемости и контроля. В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости. К учитываемым факторам относятся факторы, связанные с выполняемой работой:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

Другая группа факторов связана с теми, кем руководят и кто руководит:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

Самая многочисленная группа факторов имеет отношение к самому руководству и организации:

- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень организации;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

Иерархия в организации и ее звенность. Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации – это просто структура власти или звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься *самостоятельные решения* без их обязательного согласования с выше или ниже расположенными частями. Так, например, цех является частью завода и начальник цеха имеет право принимать решения, относящиеся к работе последнего. Аналогичная ситуация существует на уровне производственного участка и бригады. В таком случае на заводе будет всего четыре уровня управления, завод будет иметь четырехзвенную систему управления.

Централизация – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления,

Децентрализация – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача

соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией. Понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень, способами решения этой проблемы через разную степень распределения прав и ответственности по «вертикали» управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризовать основные факторы проектирования организации.
2. Дать анализ составляющих элементов проектирования организации.
3. Перечислить виды взаимосвязи работ в организации.
4. Каким образом происходит координация работ в организации?

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Функции управления организацией.
- 2.2. Проектирование работы.
- 2.3. Модели проектирования работы.

2.1. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Когда мы говорим, что организация или предприятие функционируют, то подразумеваем, что в их рамках люди осуществляют определенные действия, направленные как на взаимодействие с внешней средой, так и на внутриорганизационное взаимодействие. Первый тип взаимодействия – это ролевое функционирование предприятия. Здесь функция выступает в своей социальной интерпретации и является частью той общей роли, которую выполняет любое предприятие в системе общества, т.е. в системе более высокого уровня организации.

Впервые функции предприятия были выделены и описаны французским практиком и ученым А.Файо́лем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г.

Функции современного предприятия

Основной используемый ресурс	Функции предприятия
Время	Планирование
Потребитель	Маркетинг
Бизнес	Предпринимательство
Деньги	Финансы
Люди	Организация
Технологии	Производство
Идеи	Инновации
Данные	Информация
Культура	Социальное развитие

Функция администрирования. Файолю принадлежит идея выделения функции администрирования как одного из видов трудовой деятельности по управлению предприятием в целом. Роль администрирования в общем управлении предприятием была определена им следующим образом: предвидеть, организовывать, руководить, координировать, контролировать. Сегодня этот перечень выглядит в виде следующей логической цепочки

Составляющие функции администрирования

Установление целей	– определение будущего состояния предприятия.
Разработка стратегии	– определение способов достижения цели.
Планирование работы	– определение задач конкретным исполнителям
Проектирование работы	– определение рабочих функций исполнителей
Мотивирование к работе	– целенаправленное воздействие на работника
Координация работы	– согласование усилий исполнителей
Учет и оценка работы	– измерение результатов и их анализ
Контроль работы	– сопоставление результатов с целями
Обратная связь	– корректировка целей

Анализ функций управления. Функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Содержание функций отвечает на вопрос, какие действия (*набор действий*) осуществляются в рамках данной функции? Так, например, функция *планирования* предполагает, что в организации осуществляются следующие действия:

- на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формулируется *миссия* организации;
- исходя из требований рынка и возможностей организации, устанавливаются ее *цели*;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней
- и внутренней среды, определяются альтернативные *стратегии*;
- для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы в действиях членов организации;
- практическая работа в подразделениях строится на основе *оперативных планов*;
- планы организации и ее частей обеспечиваются системой *показателей и финансовыми ресурсами* для их реализации;

В целом функция планирования осуществляется в крупных современных производственных организациях на двух уровнях: *стратегическом* и *оперативном*. Стратегический уровень планирования оценивает будущую жизнеспособность и рентабельность различных направлений деятельности организации. Оперативное (обычно годовое) планирование исходит из стратегического и строится достаточно детально и точно в своем содержании. Годовой план – это оперативный документ, согласно которому по каждому направлению деятельности организации определяется планируемый объем *деятельности*, составляются планы по привлечению рабочей силы, планы капитальных вложений и планы и графики выпуска новых видов продукции. Годовой план детализирует планы производства и сбыта поквартально и помесечно.

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая *последовательность* осуществляемых в рамках функции *действий*, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

В течение планового периода каждое подразделение ежемесячно уточняет прогнозы продаж и затраты (используя для этого 12-месячный скользящий прогноз) и приводит свои планы в соответствие с этими уточнениями.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально *связаны* между собой *действия*, составляющие данную функцию. Обычно на предприятии функция планирования выполняется многими подразделениями. Ведущую роль здесь несомненно играет служба планирования. Однако значительную часть работы по планированию выполняют в своей области финансовый отдел, бухгалтерия, отдел снабжения, сбыта, маркетинга, НИОКР и другие. Об этом, например, наглядно свидетельствует структура и состав плана одного из предприятий крупной машиностроительной корпорации.

Структура и состав плана предприятия (объединения) включает:

- Производство и реализация продукции (номенклатура и объем продукции).
- Техническое и организационное развитие (развитие технологии и новой продукции).
- Повышение эффективности производства (темпы роста производства, производительности труда, прибыли и рентабельности).

2.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая индивидом *работа*. Понятие «работа» в данном контексте отлично от понятия «функция». Как было показано в предыдущем параграфе, функция или задача описывают в основном *содержательную* сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности, т.е. отвечает на вопрос: что следует делать.

Вводимое понятие «работа» включает также и *организационную* сторону осуществления деятельности, т.е. дает ответ на вопросы: как делать и кому следует (права и ответственность) делать. Все вместе это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы. Данный процесс называется *проектированием работы* в организации и во многом определяет успех деятельности последней. Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации, т.е. проектирование работы является дизайном работы. Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. С течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией дизайн работы может меняться. Этот процесс называется *перепроектированием работы*. Дизайн работы меняется, когда руководство организации принимает решение пересмотреть ответы на вопросы, что и как делать. В одних случаях пересмотр может ограничиться, например, введением персонального компьютера для производства расчетов, в других – внедрением групповой формы организации работы.

Анализ работы. Цель анализа работы – это дать объективное описание самой работы, т.е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста. Существует много методов анализа работы, помогающих руководителям определить эти три составляющих любой работы.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы, описание ее содержания может быть широким или узким, т.е. может быть простым заявлением о том, что надо делать, или детальным разъяснением каждой отдельной операции, каждого движения руки или тела. Данный подход к отношению содержания работы называется *функциональным анализом работы* (ФАР).

Он включает в себя описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует использовать;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения работы.

Первые три позиции связаны с действиями, четвертая – с результатом работы. ФАР обеспечивает *описание работы*, основанное на классификации работ по каждой из четырех позиций. Данный метод широко используется на практике для подготовки так называемых штатных расписаний.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие, как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества. Для составления списка этих требований в условиях конкретной организации используется метод *должностного аналитического вопросника* (ДАВ). Этот метод предполагает описание указанных характеристик индивида путем анализа следующих параметров работы:

- информационные источники, важные для выполнения работы;
- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- физические действия и умения, требуемые для выполнения работы.
- характер межличностных отношений, желательных для работы.
- характер реакции индивида на условия работы.

Данный метод применяется для всех видов работ, в том числе и для управленческой. Он служит базой при подготовке квалификационных справочников.

Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность составляют *контекст работы*. Существует ряд методов анализа под углом зрения среды, в которой работа осуществляется. С помощью этих методов можно получить ответ на вопрос о том, что значит данная работа для организации, каких условий она требует для выполнения.

Люди выполняют свою работу в различных местах. Но все их можно свести к двум типам: 1) фабрика или завод и 2) контора или офис.

2.3. МОДЕЛИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОТЫ

Существуют следующие модели работы:

1. Построение работы
2. Расширение масштаба работы
3. Обогащение работы
4. Ротация работы
5. Социо-техническая система.

Построение работы. Данная модель включает определение таких элементов проектируемой работы, как: предполагаемые для выполнения операции; используемые методы, время и место работы; показатели выполнения работы и взаимоотношение между человеком и машиной. В рамках рассматриваемой модели эти элементы определяются на основе тейлоровской системы изучения движений и времени. Определяются время на рабочую операцию и требуемые для ее выполнения действия.

В основу построения работы, таким образом, кладутся специализация и эффективность выполнения работы. Высокий уровень специализации дает возможность работнику быстро освоить операцию, приводит к короткому рабочему циклу, создавая базу для его автоматизации, в силу того, что требуется низкоквалифицированная рабочая сила с невысоким уровнем оплаты, упрощает найм, в силу упрощения работы и ее стандартизации сокращает потребность в наблюдении за действиями работника.

Расширение масштаба работы. Данная модель проектирования работы исходит из того, что расширяется количество операций или задач, выполняемых работником. Например, на сборке автомобиля рабочему поручают устанавливать не только рессоры, но и амортизаторы. Работнику в автомастерской поручают не только менять масло, но делать необходимый для системы смазки ремонт. Целью модели расширения масштаба работы является разнообразие и повышение привлекательности работы, путем добавления рабочих функций. В проектировании работы модель исходит из ее деспециализации, позволяющей установить положительную взаимосвязь между расширением масштаба работы и удовлетворенностью работой. Расширение масштаба может приводить и к другим положительным последствиям выполнения работы, таким, как сокращение утомляемости, увеличение периода обучения выполнению работы и т.д.

Ротация работы. Ротация как модель проектирования работы заключается в перемещении работника с одной работы на другую и соответственно предоставлении ему возможности выполнять более разно-

образные функции. В этом смысле ротация работы очень тесно связана с рассмотренной моделью расширения масштаба работы, так как она основана на добавлении разнообразных задач в целях повышения интереса к работе.

Обогащение работы. Обогащение работы на практике означает добавление к выполняемой индивидом работе функций или задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку своей собственной работы. Обогащение относится к таким параметрам работы, как ее сложность и отношения по работе, составляющим вместе понятие организации работы.

Методы обогащения работы очень специфичны и зависят от конкретной работы, которая подвергается изменениям. Однако можно выделить следующие ключевые элементы, составляющие суть данной модели:

- установление отношений с потребителем;
- планирование индивидом своей собственной работы;
- работник выступает собственником процесса работы;
- работник получает информацию о результатах работы (обратная связь);
- в работу включено изучение нового;
- работа включает в себе элемент уникальности.

Модель социотехнической системы. Модель социотехнической системы, подчеркивая важность роли технологии в проектировании и перепроектировании работы, в отличие от модели обогащения характеристик работы, концентрирует внимание на групповой работе (отсюда ее приставка - «социо»). Складывающаяся взаимозависимость в данном случае относится к уровню групп, а не к видам работ внутри группы, как это было типично для модели обогащения характеристик работы. Рассматриваемая модель строится на делегировании полномочий рабочей группе как единому целому, а не каждому индивиду в отдельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Дать характеристику основных функций управления организации.
2. Выделить этапы проектирования работы в организации.
3. Определить сущность функционального анализа работы.
4. Дать анализ основных моделей проектирования организации

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Содержание организационных полномочий.

3.2. Виды организационных полномочий.

3.1. СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Разделение и специализация коллективного труда значительно повышают его производительность. Однако если отношения между подразделениями и сотрудниками организации не будут четко определены и скоординированы, эффект специализации будет потерян. Поэтому одной из основных функций управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями, рабочими местами и работниками и координации их действий.

Организация как процесс представляет собой функцию, суть которой состоит в систематической координации множества задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах, как:

- формирование организационной структуры (деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегией),
- установление взаимоотношений между членами организации в рамках ее структуры.

Основным средством установления формальных взаимоотношений работников в организации и распределения между ними полномочий и ответственности является процесс делегирования полномочий.

Делегирование полномочий означает передачу задач и полномочий определенному лицу, которое принимает на себя обязательство их выполнения.

Делегирование – одна из наиболее сложных проблем управления, связанная прежде всего с размерами организации. Делегирование — это средство, с помощью которого руководство распределяет среди работников организации множество задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей. В небольших организациях, относящихся к сфере так называемого малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя

практически все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Кстати, история предпринимательства знает немало примеров, когда выдающиеся предприниматели не смогли стать успешными менеджерами И, не осознав необходимости делегирования и не желая делить власть, терпели неудачу именно в то время, когда их предприятия становились большими. Между тем, именно умение добиваться выполнения работы другими и составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает человека в менеджера.

Если какому-либо работнику в организации делегируется выполнение определенных задач, организация должна предоставить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Полномочия — это ограниченное право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Организационные полномочия имеют как внутренние, так и внешние ограничения. Пределы полномочий внутри организации определяются организационными нормативами (правилами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и т. п.), а также корпоративной культурой. Внешние ограничения содержатся в различных законодательных актах и формируются традициями, обычаями и социально-культурными стереотипами общества.

Полномочия связаны с должностью, а не с конкретным человеком, занимающим ее в данный момент. Так, например, когда начальник цеха назначается на должность управляющего производством (и тем самым перемещается на более высокий уровень руководства), он получает полномочия новой должности, оставляя одновременно полномочия прежней. Хотя в практике управления обычно говорят о делегировании полномочий именно конкретному человеку, поскольку пока должность вакантна, делегирование невозможно.

Сама сущность делегирования предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим, что наглядно проиллюстрировано на примере акционерного общества.

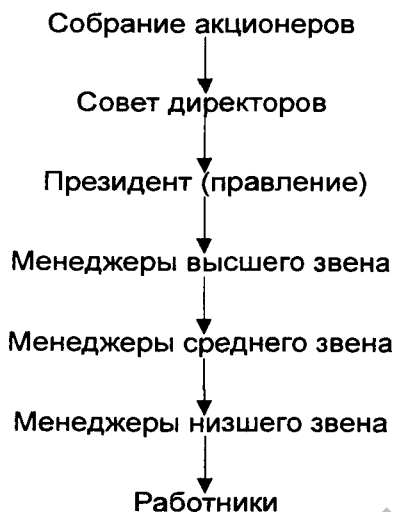


Рис. 5 Делегирование полномочий в акционерном обществе

Однако на практике процесс делегирования всегда двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит.

В процессе делегирования задач и полномочий в реальных ситуациях довольно часто возникают сложности, связанные с нежеланием руководителей передавать, а подчиненных — принимать полномочия. Причины этого, разумеется, различные (опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации и т. п.) и связаны они в основном с особенностями индивидуальной психологии. Но очень часто проблема кроется и в несоответствии задач и полномочий. Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению, часто нарушается и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли (или не захотели) делегировать.

Делегирование задач и полномочий порождает в организации и проблему распределения ответственности.

Ответственность – это обязательство работника выполнять задачи, присущие занимаемой им должности, и отвечать за результаты своей деятельности. При этом следует различать ответственность руководителя и ответственность исполнителя.

Ответственность исполнителя – это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Ответственность руководителя – обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть и близкое, связанное с ними, но вместе с тем отличающееся по смыслу понятие – власть.

Итак, *полномочия* – делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации, или, другими словами, то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

Власть – реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать, или то, что человек действительно может делать.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти и, наоборот, обладая властью, не иметь при этом необходимых полномочий.

3.2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе, в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Руководитель, наделенный линейными полномочиями, называется *линейным руководителем*.

Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, так как они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и их делегирование создает иерархию

уровней руководства в организации, которая называется *скалярной цепью* или *цепью команд*. Графическое изображение скалярной цепи организации представлено на рисунке (буквами обозначены уровни руководства).

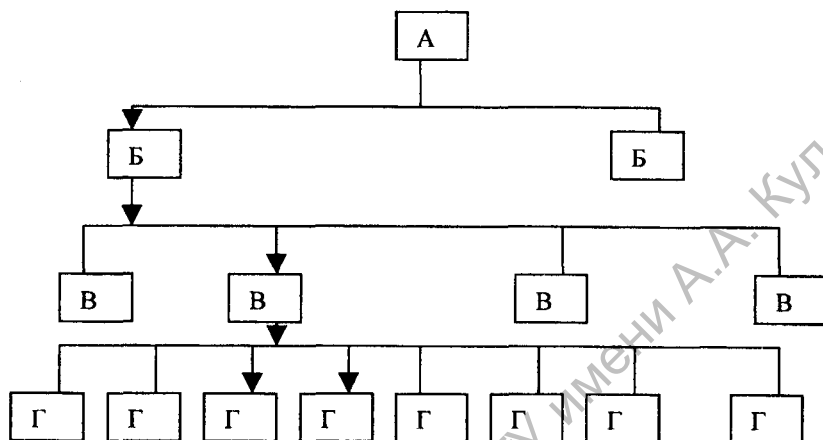


Рис. 6 Графическое изображение скалярной цепи организации

Цепь команд наиболее наглядно проявляется в военных организациях, где линейные полномочия преобладают. Цепь команд, сформированная делегированием линейных полномочий, – отличительная черта всех достаточно крупных формальных организаций.

Возникновение *аппаратных полномочий* вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и, следовательно, специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат (иногда называемый штабом), главное назначение которого – помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений (анализ информации, консультации, разработка и подготовка различных вариантов решений, экспертиза, контроль выполнения принятых решений и т. п.). В аппарате управления можно выделить различные подразделения – консультативные, функциональные и обслуживающие, руководители которых наделяются специальными аппаратными (штабными) полномочиями. К конкретным управленческим функциям, выполняемым аппаратными службами, можно отнести планирование, маркетинговые исследования, управление персоналом, документирование, решение юридических вопросов и т. п.

Объем аппаратных полномочий может варьироваться весьма широко: от совсем незначительных, чисто консультативных, до очень широких, почти совпадающих с линейными. Конкретные полномочия, которыми наделяются аппаратные службы, определяются в реальных организациях набором ряда факторов, таких, как: важность работы данного подразделения и его вклад в достижение целей организации, традиции организации, авторитет руководителя подразделения, его взаимоотношения с высшим руководством организации и т. п.

Основными разновидностями аппаратных полномочий можно считать:

- рекомендательные;
- полномочия обязательного согласования;
- функциональные;
- параллельные.

Наличие у административного аппарата *рекомендательных полномочий* означает, что линейные руководители могут (но не обязаны) обращаться к нему за консультациями, когда при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания, и соответствующие подразделения и работники аппарата, например юрист или психолог, представляют свои советы и рекомендации. Однако линейный руководитель не обязан им следовать, он может их принять или отвергнуть. Очевидно, что это минимальный объем полномочий, и если аппарат обладает только рекомендательными полномочиями, он должен постоянно доказывать линейному руководству свою полезность и эффективность.

Полномочия обязательного согласования — более широкие аппаратные полномочия. Означают для линейного руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями административного аппарата и его специалистами проекты готовящихся к принятию решений, что призвано повысить их обоснованность.

Функциональные полномочия — очень широко распространенный в современных организациях тип аппаратных полномочий. Означает право руководителя самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам (как в случае линейных полномочий), а только в пределах определенной функции, например, рекламы или управления персоналом. Управляющих, наделенных такими правами, принято называть *функциональными руководителями*.

Параллельные полномочия — эта разновидность аппаратных полномочий означает право отклонять решения линейного руководителя. Разумеется, эти специфические полномочия очень редко используются в коммерческих организациях. Сфера их применения — организации высших уровней государственного управления. Такими полномочиями

обладают, например, Национальное собрание РБ, Президент РБ. Цель делегирования параллельных полномочий — уравнивание власти и дополнительный контроль при принятии наиболее важных решений. Примером параллельных полномочий в области управления финансами как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях служит необходимость двух подписей на финансовых документах в случае расходования крупных сумм.

Эффективное распределение полномочий — задача высшего руководства организации. От ее успешного решения во многом зависят взаимоотношения между линейными и функциональными руководителями, а также между ними и аппаратными службами. Поэтому чрезвычайно важно определить, какие виды работ и соответственно структурные подразделения будут относиться к сфере линейного руководства и какие — к области аппаратных полномочий.

В практике менеджмента линейными полномочиями обычно наделяются менеджеры, непосредственно управляющие созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Выполнение других задач, помогающих реализации этих основных функций, как правило, возлагается на штабные службы, руководители которых обладают соответствующими аппаратными полномочиями. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что распределение полномочий зависит прежде всего от вида деятельности организации. Так, например, в большинстве организаций юридические службы безусловно относятся к штабным подразделениям и наделяются аппаратными полномочиями. Или другой пример: управление финансами — ключевая функция в любой коммерческой организации — является областью линейного руководства, а бухгалтерский учет и аудит можно рассматривать как вспомогательное средство для финансового менеджмента, аппаратную работу и, следовательно, область аппаратных полномочий.

Кроме того, необходимо отметить, что крупные организации часто имеют многочисленный и довольно разветвленный административный аппарат, состоящий из множества подразделений, имеющих свою иерархическую структуру. В этих случаях аппаратные руководители по отношению к своим подчиненным обладают также и линейными полномочиями. Так, например, главный бухгалтер, обладающий в организации аппаратными (функциональными) полномочиями, по отношению к работникам бухгалтерии является линейным руководителем.

Делегирование полномочий и формирование в организации скалярной цепи связано с двумя важнейшими принципами управления: принципом единоначалия и принципом управляемости, которые существенно влияют на формирование организационной структуры.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать. Реализация этого правила предполагает строгую субординацию: работник, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться с ней через голову своего непосредственного руководителя к менеджеру более высокого ранга. Также и руководитель высшего ранга не должен отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственных менеджеров. Соблюдение этого принципа наиболее жестко обеспечивается в военных и государственных бюрократических организациях, в коммерческих же структурах строгое следование принципу единоначалия, как правило, приводит к снижению их эффективности, так как при большой длине скалярной цепи существенно замедляется обмен информацией и принятие решений. Поэтому многие организации в целях повышения гибкости и оперативности сознательно отказываются от соблюдения принципа единоначалия, в частности, при формировании проектной и матричной структур управления.

Этот принцип означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Другими словами, для любого руководителя существует некоторая *норма управляемости* — определенное количество непосредственно подчиненных ему работников. Теоретики менеджмента, особенно представители его “административной” школы, немало внимания уделили этому вопросу. Предлагался широкий диапазон конкретных значений нормы управляемости. Большинство авторов считало оптимальной норму от 7 до 10 человек.

Величина нормы управляемости самым непосредственным образом влияет на характер структуры организации. Чем шире норма управляемости (больше подчиненных), тем короче скалярная цепь и, следовательно, меньше уровней руководства. В этом случае говорят, что организация имеет *плоскую структуру*. И, наоборот, чем уже норма управляемости (меньше подчиненных), тем длиннее скалярная цепь и, следовательно, больше уровней руководства. Такая организационная структура называется *высокой*.

Вопросы для самоконтроля

1. Определить сущность и роль организационных полномочий.
2. Дать характеристику основных видов организационных полномочий.

4. ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

- 4.1. Происхождение самоменеджмента.
- 4.2. Принципы самоменеджмента.
- 4.3. Основания и ограничения самоменеджмента.
- 4.4. Общие требования к формированию временных образований.

4.1. ПРОИСХОЖДЕНИЕ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

До 90-х годов современный менеджмент находил применение главным образом в линейно эволюционирующих системах, находящихся либо в состоянии равновесности, либо вблизи, т.е. в условиях административно-бюрократических систем. Классификация систем на жесткие и гибкие дополнилась классом так называемых мягких систем с совершенно отличными свойствами, способными самопроизвольно изменять "коды своего поведения". Мягкие системы рассматриваются как "размягчающие" административно-бюрократические структуры, как бы переводящие их к свободному рынку.

Мягкие системы более сложны и менее научны. Переходный период лишь "спровоцировал" их ускоренное саморазвитие. Значительный толчок к пониманию специфики мягких систем дают исследования систем, находящихся вдали от равновесия и эволюционирующих по законам так называемых диссипативных структур и рассматриваемых в основном как открытые и самоорганизованные.

Условия возникновения диссипативных структур в нашем представлении таковы: 1) система должна считаться открытой для ресурсов и услуг или (и) иметь "полупрозрачные" границы; 2) траектория ее поведения должна быть нелинейной после самопроизвольного перехода скачком от своих предсказуемых устойчивых линейных участников; 3) отклонения параметров системы от равновесия должны быть выше так называемых критических значений, что обеспечивает переходный период; 4) синергетичность процессов; кооперативное действие факторов должно обеспечивать учет возможности функционирования новых структур. Пригожин, Нордхаус, Эбелинг, Хакен и другие утверждают, что если имеют место так называемые сверхкритические процессы (например, в ответ на неудачное управление), то возникает временная необратимая по параметрам и схеме самоорганизация на основе диссипативных структур.

Появилось "промежуточное состояние" (ПС) системы, связанное с неравновесностью, т.е. принятая и реализуемая долгое время модель

видоизменилась: П(порядок) - ПС – Х(хаос) к чему современный менеджмент оказался не готов. Это состояние системы (ПС), воспринимаемое рядом авторов практически однозначно (Пригожий, Стенгерс, Ласло, Никулин), интерпретируется ими по-разному:

- как промежуточный хаос;
- как конструктивный хаос;
- как промежуточный диссипативный порядок.

Для самоменеджмента более актуальным является последний вариант, соответствующий переходным процессам в экономике РБ, т.е. для социально-экономических систем, находящихся в переходных неравновесных состояниях методами самоменеджмента можно обеспечивать (или учитывать) именно промежуточный и временный, но порядок. Задача самоменеджмента здесь состоит не столько в минимизации хаоса (как раньше), сколько в оптимизации или поддержании.

Перед самоменеджментом встает постоянная задача выявления траекторий саморазвития системы.

Таким образом, мы подошли к моменту обоснования сущности понятия "самоменеджмент". Если главная причина внешних проявлений самоменеджмента состоит в учете и применении задач, методов, особенностей и т.д. для индивидуального самосовершенствования каждого менеджера и в работе с "системами систем" как совершенно нового аспекта самоменеджмента вообще и независимого менеджера в частности, то сущность самоменеджмента проявляется в работе с феноменами, порожденными самодвижением систем: самоприватизацией ресурсов, их антикатастрофическим системообразующим поведением. Возникающая самопроизвольно в устойчивых и неустойчивых ситуациях, системах, структурах и самоликвидируясь где-то в бесконечности или в сходной с начальной устойчивости (но не в начальной (!)), они "не дают в руки самоменеджменту" видимых возможностей для управления, что принципиально его изменяет и даже может свести к нулю. Таким образом, сущность (смысл) самоменеджмента скрыта в фундаментальных закономерностях социума, управления в совокупности.

4.2. ПРИНЦИПЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Сущность самоменеджмента базируется на ряде принципов.

а) *Самопроизвольность*. Принцип является основополагающим и обеспечивающим появление тенденций и наблюдаемых фактов эффекта в условиях конкретных рыночных сегментов и соответствующих уп-

равляемых систем независимо от форм собственности. В определенных условиях этот принцип позволяет не только учитывать огромные скрытые возможности любых социально-экономических систем, но и передавать им подавляющее большинство функций, в том числе самоменеджмента.

б) "Погруженность" системы

Данный принцип при реализации самоменеджмента, как правило, опережает по времени процесс практического системообразования по операциям, т.е. явно последовательный. Параллельность возникает несколько позже. Эффект самоорганизации, саморазвиваясь и возникая лишь в так называемых "погруженных" в свою внешнюю ресурсодержащую среду ситуациях (например, свободный рынок ресурсов и услуг), во-первых, зависит от состояния необходимых ресурсов и характеристики соответствующих отношений в части доступа к ним (через самопроизвольную диффузию или распределительную диссипацию), во-вторых, спонтанно может ограничивать свой континуум состояний по формированию новых видов своего материализованного системообразования лишь тремя конечными (!) результатами: 1) для "себя" (до завершения работы); 2) для теневого рынка; 3) для общества (для завершения формирования полезного результата).

в) Направленность самоорганизации

Важным является принцип спонтанно-направленного самозарождения ранее "погруженных" временных горизонтальных систем как мощной реакции свободного рынка самоорганизующихся участников на монопольный характер государственных и корпоративных структур на основе игнорирования или учета самоорганизации до начала развертывания предпринимательства. Другими словами, реализация данного принципа проходит через все состояния (пятнадцать) саморазвития и самоприватизации собственности. Анастрофы ресурсов систем вплоть до начала процесса самооптимизации своих горизонтальных структур.

г) Искусственное начало

Фактически данный принцип отражает не столько необходимость учета безусловного превышения начального фактического ресурсопотребления (по всем ресурсам и услугам) над априори рассчитанным (по нормативным материалам или предпринимателями) без гарантии параллельного получения возможных полезных результатов для общества (за счет суммарного эффекта от диффузии и диссипации), сколько ресурсную искусственность начала самопроизвольного роста и развития самоорганизации.

д) Ресурсная поддержка

При реализации этого принципа следует учитывать несколько моментов: 1) самоменеджмент, создав конкретную горизонтальную систему,

должен дать ей самоопределиться, т.е. менеджер обязан стать на время лишь наблюдателем;

2) конкретная мягкая система решает самопроизвольно необходимые задачи самообеспечения ресурсами и услугами, самонормирования своего труда, самооптимизации своей горизонтальной структуры как по количеству участников, так и по их взаимоотношениям в части развития временной взаимозависимости друг от друга и т.д.; 3) при развитии самоуправления мягкая система способна самоликвидироваться без получения соответствующих результатов или с получением, что может быть следствием отсутствия ресурсной поддержки (такое негативное самоуправление может эффективно сдерживаться жестким методом целевого управления, чаще всего дополнительными инъекциями ресурсов);

4) практически мягкая система, реализовав самопроизвольно свои внутренние задачи, способна мгновенно финишировать по конкретной работе в пределах оставшегося после самовнедрения предыдущих принципов, не интересуясь конечными результатами. Здесь самоуправление также должно всегда быть подпитанным дополнительными ресурсами.

4.3. ОСНОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Условия эффективного проявления самоменеджмента двойственны: с одной стороны, это штатное постоянное функционирование в вертикальных иерархических структурах корпораций с эпизодическим выходом на рыночные инфраструктуры (эта роль второстепенная и связана в основном с минимизацией горизонтального эффекта неформальной самоорганизованной структуризации по уровням иерархии), с другой стороны, это сложнейшая работа по созданию конкретных горизонтальных слабоструктурированных систем, их бизнес-проектированию, планированию и оптимизации, пассивному контролю их самостоятельного "поведения" (до начала "пульсаций") и активному жесткому регулированию после выявления зоны "пульсации".

Ограничениями этому могут служить:

- постоянные корпоративные иерархические функции самоменеджмента;
- временные функции по работе с физическими лицами и инфраструктурами рынков;
- временные функции по обеспечению функционирования горизонтальных структур.

На время переходного периода предполагается, что:

1) имеет место объективный переходный процесс, связанный с конечной ориентацией на смешанную экономику;

2) концепция соответствующего переходного процесса с учетом самоприватизации, анастрофы и самоорганизации еще не разработана;

3) феномены самоприватизации — анастрофы — самоорганизации самопроизвольно проявляются на всех уровнях иерархического управления, хотя максимизация их во времени и пространстве имеет микроэкономический приоритет на предпринимательском уровне;

4) макроэкономическое воздействие самоприватизация, анастрофы и самоорганизация осуществляют через модель “совокупный спрос — совокупное предложение” и так называемую когнитивную иерархию, т.е. сращивание по горизонтали родственных, но независимых структур предпринимателей, бизнесменов и т.д. Главным образом на верхних уровнях;

5) переходный период моделируется на микроуровнях горизонтальными структурами отношений между клиентурой рынка и представляет собой специфический диссипативный порядок (между хаосом от отсутствия бюрократического управления и абсолютным порядком), что достигается лишь теоретически сверхжесткими методами и структурами);

6) основными методами самореализации феноменов в переходный период считается независимый менеджмент в основном в масштабах конкретных рынков, который при этом совершенно явно приобретает содержание самоменеджмента в части воздействия на продолжительность “флик-кер-эфекта”.

4.4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ ВРЕМЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Самоменеджмент в прикладном смысле активно проявляется во многих организационных аспектах, в частности при:

- формировании временных автономных коллективов равноправных исполнителей конкретных трудовых процессов на основе выявления и поддержания соответствующих внутрисистемных отношений;

- привлечении малого и среднего бизнеса на основе временного партнерства полностью или частично;

- формировании временных горизонтальных корпоративных структур временных коллективов, индивидов (других менеджеров и исполнителей), малого и среднего бизнеса, конкурирующих фирм и т.д. Есте-

ственно, самоменеджмент обеспечивает их функционирование. Все отношения являются попарными и подлежат оптимизации с позиций конкретного самоменеджмента самыми разнообразными средствами стимулирования новых технологий ресурсообеспечения и перекрестного владения в первую очередь.

Правила построения временных коллективов состоят в следующем.

Обобщаются четыре момента:

1) Временный трудовой коллектив (ВТК) может быть построен при полном соблюдении и адаптации концептуальных положений и принципов, излагаемых в некотором рекомендуемом порядке, обеспечивающем типовую методологию самоорганизации временных коллективов, полезную для практики.

2) Они рассматривают любой самоорганизованный коллектив как трудовой коллектив, не учитывают специфику и особую интерпретацию творческого, физического, предпринимательского, биржево-банковского, студенческого и иного труда.

3) Специфичность трудовых коллективов в общем виде приводится особо.

4) Они принимают каждый самоорганизованный трудовой процесс (с любой специализацией) в соответствии с неумолимо снижающимся характером динамики эффекта самоорганизации объективно временным (ВТК).

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы социально-экономические причины возникновения системы самоменеджмента?
2. Сущность принципов самоменеджмента.
3. Каковы общие требования к формированию временных образований?

5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ В ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ

- 5.1. Самоорганизация как предмет самоменеджмента в горизонтальных структурах.
- 5.2. Общесистемные аспекты самоменеджмента.
- 5.3. Горизонтальные структуры как новое качество самоуправления.

5.1. САМООРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ

Совокупности характеристик привлекаемых в корпорацию, форму, дело, к сделке сущностей в сочетании с выявленными типами их отношений к предложениям конкретного менеджера определяют исходную горизонтальную структуру. *Задачей самоменеджмента* является:

1. Выявление состава участников (сущностей) и их характеристик.
2. Составление исходной горизонтальной структуры попарных отношений участников с менеджером – заказчиком какой-то корпорации или фирмы или с их посредником, т.е. выбор и реализация конкретного типа попарности.

3. В результате самоменеджмента и ресурсов заказчика и конкретного рынка оптимизация попарных отношений в части участия во временных корпоративных структурах (на правах филиалов, зависимых фирм, малого бизнеса, физических лиц).

4. Формирование оптимальной горизонтальной структуры и составление соответствующего бизнес-плана.

5. Обеспечение новых (актуальных для корпорации или фирмы) характеристик привлеченных участников (сущностей) на временной основе.

Критерием оптимальности самоменеджмента принята степень взаимозависимости участников (менеджеров, клиентов корпораций, фирм) и ее максимизации в сторону временной целостности (в масштабах оптимальной горизонтальной структуры и ресурсных возможностей).

Роль, место в структуре, масштабы участия, ресурсоемкость отношений и т.д. каждой сущности определяются самоменеджментом, временно обеспечиваются и контролируются. Существуют на каждом рынке как сущности потребительского типа, не желающие активного участия в деятельности конкретных корпораций и фирм, так и сущности –

полиэлементы, способные к участию при улучшении их ресурсообеспечения. Им в особенности должно быть оказано внимание менеджеров (при отсутствии возможностей и замены на начальных этапах системобразования).

Целью самоменеджмента может считаться временное обеспечение попарных отношений либо “взаимопомощь в условиях взаимозависимости”, либо “помощь без зависимости”, что может повлечь временное изменение клиентальных характеристик участников. Конечными можно считать рефлекторность как творческую передачу требований оргсистемы и самоменеджмента, полиэлементность как ресурсоемкость для более активного участия в сделке, в меньшей степени исходная многоцельность, полирецепторность как потенциальная возможность в определенных условиях.

Самоорганизация придает самоменеджменту совершенно исключительные особенности: самопроизвольность, многослойность проявления во всех уровнях вертикали управления, виртуальность на основе “пульсаций” траекторий и параметров, что заметно в определенных условиях, особенно при привлечении малого бизнеса на временной основе, при развитии глобальной сети филиалов и зависимых от корпораций организаций, при использовании временных трудовых или торговых коллективов, но главное, из-за учета пребывания реальной горизонтальной системы в состоянии промежуточного порядка, внешне часто незримого. Здесь самоменеджмент постоянно находится в рамках такой неустойчивой системы. Поэтому многие методы управления становятся неэффективными.

5.2. ОБЩЕСИСТЕМНЫЕ АСПЕКТЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА

Общесистемные аспекты самоменеджмента заключаются в обосновании, во-первых, феномена самоорганизации как нового качества при децентрализованном управлении, и особенно при самоуправлении. Оно, применительно к новым системам, возникает в рамках горизонта событий, который признается полупрозрачным для ресурсов. Такое свойство обеспечивает сингулярность как начальный момент самопроизвольного самоорганизованного системобразования, т.е. точку в пространстве признаков (в первую очередь времени и ресурса), служащую началом саморазвития содержательного процесса перехода от хаоса к порядку через так называемые диссипативные (временные) структуры гори-

зонтального типа, самовозникнув в виде конуса, сечения которого — квадратные матрицы. Горизонтально структурированный порядок имеет временный характер.

Во-вторых, текущая ситуация представляет собой размытый и какой-то непрерывный процесс неуправляемости, другими словами, процесс с большим беспорядком (хаосом), слабо поддающимся контролю и управлению, что характеризует взгляд на классические концепции, как на изживающие во многом себя.

Самоорганизация конкретных социально-экономических систем должна приниматься как феномен и как территориально-производственная конкретизация самодвижения и других принципов космологии. В этой связи возможен следующий перечень некоторых общесистемных обобщений применительно к системам, называемым мягкими (мягкими по своей типологии в отличие от жестких административно-бюрократических систем), согласно которым самоорганизация:

1) самовозникает спонтанно в условиях неравновесных систем, “погруженных” в рынок как ресурсосодержащую среду;

2) материализуется в виде трех системообразующих процессов: на основе ресурсонесущих отношений клиентов, принадлежащих различным системам, при едином местообитании родственных подсистем и при учете пересекающихся в местопребывании и границах;

3) саморазвивается чаще всего через двухмерные (по двум координатам) горизонтальные структуры неповторимо во времени и незримо в пространстве по критерию “мне — тебе”;

4) саморазвивается на основе параллельно-последовательной самореализации целого набора общесистемных взаимозависимых принципов;

5) саморазвивается в целом либо как “защита” на управление, либо самопроизвольно через мутации по этапам;

6) в части траектории своего жизненного цикла этапируется по двум координатам одновременно: по горизонтали — по трем этапам ресурсобеспечения состояния неравновесности; по вертикали — по этапам самоуправления;

7) ресурсообеспечивается следующим образом:

■ на этапе I — через несанкционированную диффузию (при закрытых входах — выходах в систему) и полупрозрачные границы со стороны внешней ресурсосодержащей среды;

■ на этапе II — с помощью совокупного действия продолжающейся диффузии и так называемой диссипации в виде распыленного регламентированного или рыночного ресурсообеспечения со стороны внешней ресурсосодержащей среды;

- на этапе III — с помощью дополнительных ресурсов;
- 8) самоформирует новые виды отношений или самоорганизованные коллективы в пять этапов при воздействии методов самоменеджмента:
- самовозникает начальный эффект постоянного фрагмента фактической горизонтальной структуры;
 - саморазвивается полная фактическая горизонтальная структура как ассоциация;
 - самоформируется система ассоциативных попарных отношений лиц, имеющих доступ к ресурсам, являющихся носителями эффекта самоорганизации;
 - самореализуются каналы фактического самоуправления, т.е. начало возможного хаотически-катастрофического распада самоорганизованной системы (внешне заметная не параметрам реализация эффекта “пульсации” системы);
 - обеспечивается плавная начальная релаксация (самоликвидация);
- 9) саморазвивается и самореализуется через горизонтальные структуры.

5.3. ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ КАК НОВОЕ КАЧЕСТВО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Сказанное выше позволяет построить следующую логическую цепочку параллельно-последовательных процессов:

предприниматель, госруководитель, феномены- функции – иерархические структуры – управление, менеджмент; самоменеджмент (пассивный наблюдатель) – самоорганизация – горизонтальные структуры – функции – активный самоменеджмент.

Анализируя представленное с точки зрения самоменеджмента, следует отметить две принципиальные особенности: в иерархиях функция первична, в самоорганизованных горизонтальных системах — вторична. Если структуризация иерархии создается либо под линейную власть, либо под набор функций (в том числе менеджмент), то феномен самоорганизации в результате совместного действия фузных и диссипативных процессов спонтанного ресурсообеспечения, резко увеличивающего неравновесность самосозданной менеджером горизонтальной системы отношений, обеспечивает вначале структуризацию, незримую, “слабую” по проявлениям топологии и даже “внешне отсутствующую”, а затем функционирование.

Самоменеджмент особо остро проявляется при реализации права самосозданной горизонтальной структуры, каждого из партнеров, их ассоциаций, физических лиц и т.д. на самоуправление.

Сложности заключаются в следующем. Во-первых, любая самоорганизация либо спонтанна (самопроизвольна) в результате бифуркационных процессов, либо в определенных пределах направлена особой системообразующей ситуацией, где роль менеджера ограничена лишь второй ипостасью, когда им "создается исходная ситуация". Во-вторых, самоорганизация, будучи всегда временной, скачком (эмерджентно) без самоменеджмента создает или подтверждает созданные самоменеджментом на какое-то время горизонтальные структуры (на время самонасыщения + дополнительного ресурсообеспечения). В-третьих, самоорганизуясь и сформировав горизонтальные структуры, система затем способна в конце-концов самоуправляться.

Если требуется реализация какой-либо задачи, кроме принятой системой без самоменеджмента, требуется нечто, продолжающее жизнь системы до завершения работы. Это самоменеджмент реализует дополнительным ресурсообеспечением, используя функционирующую под задачи самоуправления структуру, т.е. придавая ей эмерджентные свойства и качества функции самоуправления.

Предметная область самоуправления определяется множеством аспектов, связанных с диффузно-диссипативными и эмерджентными процессами в горизонтальных системах. О необходимости серьезного отношения параллельно с вертикальными и к горизонтальным процессам и структурам писал еще Дж. Гелбрайт, однако не всюду это "услышали", хотя имеются некоторые проработки (Л. Никулин, В. Бусов).

Вопросы для самоконтроля

1. Дать определение самоорганизации как предмета самоменеджмента в горизонтальных структурах.
2. Каковы общесистемные аспекты самоменеджмента?
3. Дать характеристику горизонтальных структур как нового качества самоуправления.

6. ТЕХНИКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

- 6.1. Особенности управленческого труда. Понятие техники работы менеджера.
- 6.2. Техника работы в системе основных категорий менеджмента.
- 6.3. Техника на основе матричных связей.
- 6.4. Техника на основе ранговых корреляций.
- 6.5. Причинно-следственные диаграммы.
- 6.6. Техника парных сравнений.

6.1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА. ПОНЯТИЕ ТЕХНИКИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

Труд менеджера представляет собой высококвалифицированную целесообразную деятельность по достижению целей организации.

Под управленческим трудом понимается:

- труд руководителей – они принимают решения;
- труд специалистов – они готовят и анализируют информацию для принятия решения;
- труд технического персонала аппарата управления – они доводят решения до исполнителей;

Однако труд менеджера – это прежде всего деятельность руководителей:

- линейных (мастер, начальник цеха, директор и его заместители);
- функциональных (начальник отдела, бюро, службы, главный специалист).

Труд менеджера предполагает наличие рабочей силы, предмета труда и средств труда. Предметом труда в данном случае является информация, если речь идет о деловой сфере, а также человек или группа, если речь идет о сфере взаимоотношений.

Для такой деятельности роль предмета труда весьма велика. Непосредственным продуктом труда менеджера выступает управленческое решение, выбор альтернативы в виде приказа, распоряжения или плана мероприятий, а также другой управленческой документации, которая определяет развитие объекта управления.

Таким образом, в данном случае и предмет труда, и его продукт – это информация. Она является основой управленческой деятельности.

Поэтому овладение информацией становится наиболее актуальной задачей.

Средства управленческого труда. Они подразделяются на средства техники управления и технику индивидуальной работы менеджера.

Средства техники управления называются организационной техникой или оргтехникой. К ней относятся устройства и приспособления для получения, фиксации, копирования и размножения информации, а также средства связи, носители информации, средства ее хранения. Олицетворением современных средств техники менеджера выступают персональные компьютеры, их сети и компьютерные технологии.

Техника индивидуальной работы менеджера неотделима как от его сознания и мышления, так и от его чувств и интуиции. Речь идет о той технике управления, которая называется мастерством или даже искусством менеджера. Это техника умственного труда, обработки информации, техника постановки цели, принятия решения, техника решения самой задачи. Использование данной техники называется технологией управленческого труда, в частности технологией принятия решения.

Обобщающей характеристикой использования всех техник и методов менеджера выступает его стиль работы.

6.2. ТЕХНИКА РАБОТЫ В СИСТЕМЕ ОСНОВНЫХ КАТЕГОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Искусство, мастерство, совокупность средств работы менеджера, а также навыки и приемы, используемые им в процессе деятельности, стали называть *техникой работы менеджера*, по аналогии с другими видами деятельности. В этом случае речь идет о технике овладения информацией, о методах, приемах и инструментах работы с ней в процессе выполнения функций управления и принятия управленческих решений.

Поэтому техника работы менеджера связана с рядом категорий менеджмента: стилем управления, методами управления, управленческими решениями и качествами менеджера.

Прежде чем приступить к изучению конкретных техник работы менеджера, усвоим следующие исходные идеи:

- вся техника, в том числе индивидуальной работы менеджера, – это *инструментарий работы с информацией* в процессе подготовки, принятия и контроля управленческих решений;
- успешное использование такой техники возможно только с учетом *характеристик конкретной ситуации* (наличие необходимой

информации, времени, соответствующих моделей и других инструментов, а также умений ими пользоваться в заданных условиях). В противном случае говорят о технократизме;

- комплексное решение требует *комплексного использования техник работы*;

- всякая техника только *содействует* принятию решений и качеству управленческого труда, она не может заменить личного убеждения менеджера, его интуицию или чувства. Но это не значит, что она не имеет отношения к искусству управления. Однако здесь речь идет о специальных интуитивных техниках, техниках силы ума, техниках, основанных на силе воображения.



Рис. 7 Техника работы менеджера

6.3. ТЕХНИКА НА ОСНОВЕ МАТРИЧНЫХ СВЯЗЕЙ

Матричный метод позволяет рассматривать факторы в системе и характеризует ситуацию, по крайней мере, по двум параметрам. Использование техники матричных связей целесообразно для сравнения характеристик различных ситуаций или объектов, а также при анализе развития конкретной ситуации. Матричный анализ дает структурированную оценку ситуации. В поле матрицы сочетаются определенные характеристики ситуации.

Рассмотрим особенности такой техники на примере анализа использования ресурсов предприятия. Для этого представим систему основных показателей его работы в виде матрицы (табл.) и введем следующие обозначения:

- Р – реализованная продукция;
- З – заработная плата;
- П – прибыль;
- М – материальные ресурсы;
- К – количество работников;
- Фо – основные производственные фонды;
- Фоб – оборотные фонды;
- И – инвестиции.

Разделив показатель строки матрицы на показатель связанного с ней столбца, можно получить простейшие аналитические показатели работы предприятия, в частности:

- Р/К – показатель производительности;
- М/Р; Р/З; П/Р; П/И; Р/Фо+Фоб – показатели эффективности

Такие показатели фиксируют сложившуюся ситуацию. Техника анализа в соответствии с системным подходом к этой ситуации позволяет вводить показатели, которые приобретают в данном случае большее значение:

- Р/З – объем продукции на 1 руб. заработной платы;
- П/З – прибыль на 1 руб. заработной платы.

Матрица показателей деятельности предприятий

	Р	З	П	М	К	Фо	Фоб
Р		х			х	х	х
З	х		х	х	х	х	х
П	х	х		х	х	х	х
М	х				х		
К	х					х	х
Фо					х		
Фоб	х				х		
И			х				
ФоФоб	х	х			х		

В матрице помечены те позиции, которые представляют наибольший интерес при анализе хозяйственной деятельности.

Матричный метод часто используют менеджеры при проектировании организаций. Матричная организация представляет собой наиболее распространенный вариант проектных организаций. Суть матричной техники управления заключается в объединении функциональной и продуктивной форм деления всего предприятия на отдельные подразделения в рамках одной организационной структуры управления этим предприятием. Детальное освоение матричного управления осуществляется при изучении адаптивных структур управления проектами.

6.4. ТЕХНИКА НА ОСНОВЕ РАНГОВЫХ КОРРЕЛЯЦИЙ

Выберем характеристики ситуации, которые назовем ранжируемыми факторами. Для сравнения необходимы хотя бы два ранговых ряда, образованных из этих факторов. Каждый из них отражает два состояния факторов или две ситуации, которые описываются одинаковыми параметрами.

Табл. 1. Оценка по отклонениям

Ранжируемый фактор	"Нормативный" ранговый ряд	Сравниваемый Ранговый ряд	Отклонение рангов
А	1	3	2
В	2	2	0
С	3	4	1
Д	4	1	3
Итого отклонений			6

Табл.2. Оценка по инверсиям

Ранжируемый фактор	"Нормативный" (экспертный) ранговый ряд	Сравниваемый (фактический) ранговый ряд	Отклонение рангов
А	1	3	2
В	2	2	1
С	3	4	1
Д	4	1	0
Итого инверсий			4

Два ранговых ряда различаются двумя показателями: разностью между номерами отдельных ранжируемых факторов и инверсией одного ряда по отношению к другому. Эти две меры близости рядов, а значит и ситуаций, имеют разное содержание. Они дают различную информацию для сравнительного анализа ситуаций. Такой анализ может быть выполнен на основе сравнения *по отклонениям* и *по инверсиям*. Рассмотрим две иллюстративные таблицы (табл. 1 и 2). В них содержится по четыре ранжируемых фактора. Первый ранговый ряд произвольно принят за основу или "образец". Относительно этого "нормативного" ряда определяются отклонения.

В таблице 2 приведен пример сравнения по инверсиям. *Инверсией* называется перестановка мест в фактическом ряду, который принят за основу. Инверсии считаются следующим образом. В третьем столбце таблицы 2 фактор А имеет ранг 3. Если бы порядок первого, то есть "нормативного" ряда совпадал со вторым (сравниваемым), то "над" рангом 3 стояли бы еще ранги 1 и 2, а так они стоят "под" рангом 3, то есть по сравнению с ним инвертированы. Другими словами, число инверсий показывает число рангов второго ряда, меньших по своему значению, чем рассматриваемый, но расположенных "под" ним.

По отклонениям (табл. 1.) сравнение также дает цифру 2, но это просто совпадение.

Перейдя к фактору В, видим, что здесь нет отклонений, однако есть одна инверсия, то есть один фактор, ранг которого меньше 2 (фактор D имеет ранг 1).

В отличие от сравнения ранговых рядов по отклонениям сравнение по инверсиям оценивает не каждый элемент в отдельности, а включает весь порядок ситуационных факторов с учетом их перестановок вместе с изменением ситуации. Поэтому оценка ситуации, построенная на инверсиях факторов, дает структурную динамику развития этой ситуации.

6.5. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ ДИАГРАММЫ

Причинно-следственная диаграмма впервые была использована К. Ишикава в 1943 году. В течение последующих десятилетий этот метод получил дальнейшее развитие. Структура такой диаграммы напоминает рыбий скелет. Поэтому ее часто называют диаграммой "рыбьи кости" или Ишикава-диаграммой. Причинно-следственные диаграммы содействуют выявлению ошибок, анализу проблем и улучшению процессов. Поэтому они являются важными инструментами для обучающейся организации.

В “голове” диаграммы стоит определение проблемы. Для обозначенной проблемы должно быть найдено решение. Поиск причин обозначенной проблемы начинается с определения возможных классов (групп) этих причин. Такими причинами могут быть:

- используемая техника;
- люди, работающие в данной области;
- методы, с которыми они работают, или внешняя среда.

На рисунке 8 приведены пять проблемных классов или пять групп важнейших отказов, порождающих проблему, то есть в данном случае диаграмма состоит из пяти узлов. Они описывают пять групп проблем. Эти узлы связаны с главной проблемой, которую следует решить.

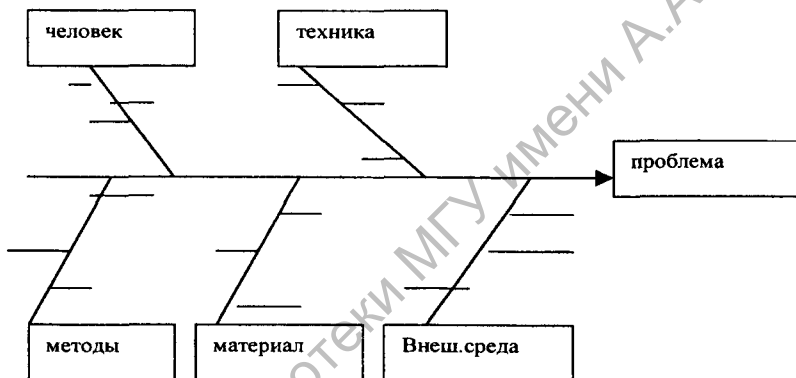


Рис. 8. Группы причин, порождающих проблему

6.6. ТЕХНИКА ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ

Интуитивно к парным сравнениям прибегают очень часто, например, когда принимают решения или определяют то, что имеет наибольшее значение в некоторой ситуации. В основе этого метода находится сравнение каждого фактора со всеми остальными для описания общей картины или ситуации.

Рассмотрим, как этот метод используется при планировании индивидуальной карьеры менеджера. Вначале введем ограничения по направлениям управленческой деятельности. Основные из них представлены шестью позициями:

- I. Энергичная организаторская деятельность.
- II. Предприимчивость, мотивационные способности.
- III. Коммуникабельность, способность к маркетингу.

IV. Интуиция, ориентация на инновации.

V. Целеустремленность, контроль.

VI. Плановая и инвестиционная деятельность.

Необходимо определить, какое направление развития и реализации способностей имеет наибольшее значение для карьеры. Без этого трудно ставить ясные цели деятельности.

Количество пар (K) факторов (в нашем случае – ориентации или секторов круга способностей) определяется по формуле

$$K = n(n-1)/2$$

где n – число заданных факторов.

Затем, необходимо заполнить таблицу, отвечая каждый раз на вопрос: “Каким видом деятельности я могу заниматься с большим успехом, потому что он соответствует моим способностям?” Самооценка выражается в баллах:

0 – обеими в равной степени;

1 – скорее левосторонним (правосторонним);

2 – однозначно находящимся слева (справа).

Пример заполнения бланка при самооценке структуры основных ориентаций реализации способностей методом парных сравнений

	2	1	0	1	2	
I	x					II
I				x		III
I			0			IV
I				x		V
I			x			VI
II				x		III
II	x					IV
II			x			V
II	x					VI
III				x		IV
III	x					V
III					x	VI
IV			x			V
IV		x				VI
V				x		VI

Пример использования метода парных сравнений касается области определения основных ориентаций развития и реализации качеств менеджера. Речь идет о составлении структурной формулы способностей, что является задачей психологии личности. Следует подчеркнуть, что техника работы менеджера для данного примера опирается также на тестовые методы самооценки способностей. Необходимо иметь в виду, что для каждого менеджера, как и для каждой профессии, профили требований будут уникальны.

Парные сравнения можно осуществлять на основе определения степени совпадения (несовпадения) по типу “план – факт”, “есть – должно быть”, “хочу – могу”, “требования – возможности”.

Практически в нашем примере на основе непарных сравнений можно определить скорее желаемые ориентации способностей, чем фактические. Работает только первая часть формулы “хочу – могу”. Чтобы глубже узнать свои возможности, необходима техника тестов. Для определения шести упомянутых ориентаций способностей Г. Аммельбург предложил использовать следующий тест-упражнение.

Ниже приведены 6 групп слов, каждая из которых состоит из шести понятий. Отметьте знаком “X” то понятие, которое в момент тестирования больше всего соответствует вашему складу характера; знаком “O” – понятие, которым вы хотели бы обладать.

Размеренность	дистанция
Усердие	доверие
Воодушевление	симпатия
Темп	общительность
Контроль	индивидуальность
Ясность мысли	обособленность
Объективность	сдержанность
Справедливость	ожидание
Адаптация	радость
Преданность	жизнерадостность
Критика	рассуждение
Абстракция	самообладание
Реальность	точность
Идеал	порядок
Красота	активность
Фантазия	перемены
Анализ	испытание
Теория	системность

Предлагаемые в каждой группе понятия расположены в последовательности ориентации способностей от I до VI.

Данное упражнение может дать тестируемому значительные разъяснения о самом себе. Может случиться так, что "X" совпадает с "O". Это свидетельствует, что состояние на момент ответа ("X") может одновременно быть и желанным ("O"). Соответствующее качество в этом случае будет помечено и крестиком и кружком. Иногда кто-то может пометить во всех группах слов каждый раз одно и то же понятие и "X" и "O". Это скорее всего говорит о необъективности тестируемого. Можно также предположить, что тестируемый точно такой, каким он желает быть, и поэтому другим быть не хочет.

Тестируемый отмечает знаком "X" то понятие, которое, по его мнению, соответствует его сути в данный момент, так как иногда он может находиться в состоянии, которое не соответствует его основной сути. Тестируемый должен иметь об этом представление в момент толкования понятий.

Знаком "O" необходимо отметить то понятие, которое соответствует целевым представлениям тестируемого. Эти качества (понятия) тестируемый желает иметь.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы особенности управленческого труда?
2. Дать характеристику известных техник работ в системе менеджмента.

7. СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

- 7.1. Виды социальных конфликтов. Модель конфликта как процесса.
- 7.2. Психологический анализ конфликта.
- 7.3. Методы разрешения социальных конфликтов.

7.1. ВИДЫ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ. МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА КАК ПРОЦЕССА

Под социальным конфликтом в социологии труда понимаются любые виды борьбы между индивидами, цель которых – достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти или других ценностей, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного (или мнимого) противника.

Социальный конфликт в трудовом коллективе всегда представляет собой столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции конфликтующих сторон по какому-либо вопросу, целям или средствам их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, установок этих сторон.

По значению для предприятия конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные).

Причинами конструктивных конфликтов обычно являются недостатки в организации и условиях трудового процесса (необеспеченность задания ресурсами, отсутствие четкости в распределении обязанностей между работниками, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда, несовершенная система материального стимулирования и т.д.).

Разрешение конструктивного конфликта – это прежде всего устранение недостатков, причин, приведших к нему, что означает усовершенствование процесса трудовой деятельности.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся в основном неправильные действия людей, а также психологическая несовме-

стимость отдельных работников. Различают четыре типа социальных конфликтов в трудовом коллективе: *внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой*.

Внутриличностный конфликт – это ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу выполнения конкретной работы. Например, менеджер получает от одного из своих шефов требование увеличить выпуск продукции, второй шеф требует улучшить качество продукции за счет замедления процесса производства. Зачастую внутриличностные конфликты связаны с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе, а также со стрессами.

Межличностный конфликт. Это самым распространенный тип конфликта. Он, как правило, возникает между людьми с различными типами характера, интересами и взглядами, преследующими свои конкретные цели.

Конфликт между личностью и группой. Такой конфликт возникает, в основном, когда личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможность увеличения объема продаж, большинство в группе будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. В то же время кто-то один будет говорить о неприемлемости такого решения, так как это приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Нередко такие конфликты связаны также с неоправдавшимися ожиданиями группы по отношению к поведению личности.

Межгрупповой конфликт. Этот тип конфликта возникает, как правило, между подразделениями предприятия. Например, отдел маркетинга, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путем увеличения затрат на производство, в то время как производственный отдел, заботясь о необходимости соблюдать соотношение затрат и эффективности, будет стремиться к уменьшению дополнительных затрат.

На схеме представлена модель социального конфликта как процесса, которая, как считают американские ученые, позволяет обеспечить эффективное управление конфликтом, а также разработать своевременные меры по его профилактике.

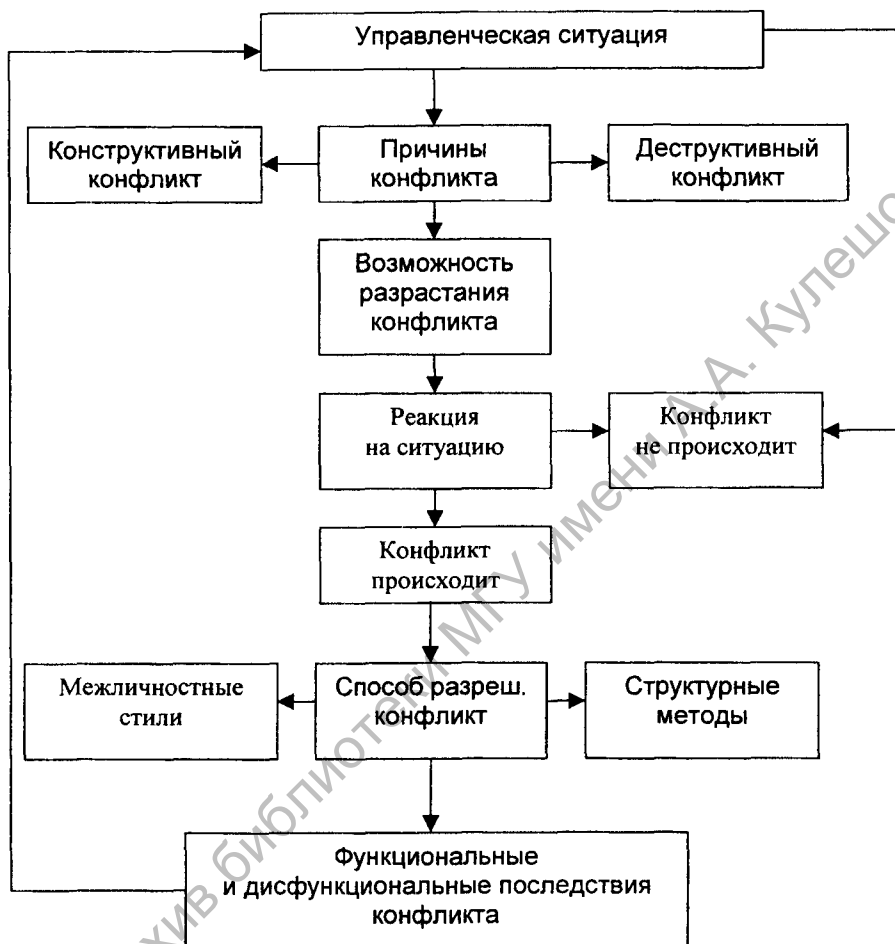


Рис. 9 Модель конфликта как социального процесса

7.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

В целях эффективного управления конфликтами (в т.ч. по их профилактике) руководителю (менеджеру) необходимо проводить своевременный психологический анализ возникающих конфликтных ситуаций. В соответствии со схемой в первую очередь необходимо знать причины, приводящие к конфликтам, как конструктивным, так и деструктивным.

К причинам конструктивных конфликтов относятся, как отмечалось, недостатки в организации труда, производства и управления. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся неправильные действия руководителя и подчиненных (в деловой сфере), а также межличностные конфликты, связанные с преследованием людьми своих интересов (в личной сфере). Особенно часто к деструктивным конфликтам приводят ошибочные действия руководителя, к которым относятся:

1) нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость к критике, ущемление прав и обман подчиненных и т.д.);

2) несправедливая оценка руководителем трудового поведения подчиненных (ошибки в применении поощрений и наказаний, недостатки в распределении работ между исполнителями, отсутствие справедливости в оплате труда в зависимости от «вклада» исполнителя в общие результаты работы, болезненное отношение к авторитету отдельных подчиненных, нечеткая формулировка поручаемых заданий и т.д.).

Для принятия эффективного стиля поведения в конфликтной ситуации руководителю необходимо учесть возможность разрастания конфликта, вовлечения в него новых участников, возможность применения «непарламентских» методов борьбы (сплетен, слухов, угроз физического насилия и др.). На этой стадии необходимо применить все меры технико-экономического и организационно-воспитательного воздействия на ситуацию в целях профилактики конфликта. Зачастую этих мер оказывается достаточно, чтобы благополучно разрешить конструктивные конфликты (т.е. устранить соответствующие недостатки в условиях и в организации труда), однако для разрешения деструктивных конфликтов требуются значительные и продолжительные усилия.

Наиболее часто возникают межличностные конфликты. Если такой конфликт происходит, специалисты по конфликтологии рекомендуют соблюдать следующие требования на различных этапах его разрешения в процессе переговоров конфликтующих сторон:

1) создайте атмосферу сотрудничества (с момента первой встречи и затем в начале каждой последующей встречи целесообразно провести несколько минут в неофициальной беседе, снимающей раздражение, эмоциональный накал и т.д.);

2) стремитесь к ясности общения (с самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов);

3) признайте наличие конфликта. Как правило, это бывает нелегко сделать, так как в человеческой натуре есть такая черта: терпеть нетер-

пимое и не признавать очевидного. Вместо «страусиной политики» необходимо заявить открыто и честно о существовании конфликта по конкретным вопросам;

4) выработайте совместную процедуру (т.е. необходимо договориться, где, когда и как вы начинаете совместную работу по преодолению конфликта. В частности, лучше собираться в нейтральном месте либо по очереди у каждой из сторон);

5) очертите конфликт. Обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, необходимо «снять» скрытые интересы, личные амбиции или обиды, которые могут скрыть суть конфликта и усложнить его разрешение; сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности;

6) исследуйте возможные варианты решения (очень полезным может быть метод «мозговой атаки», когда члены всей группы беспрепятственно и спонтанно высказывают любые, даже на первый взгляд абсурдные, предложения. Все идеи регистрируются, ни одно из них не критикуется);

7) добейтесь соглашения (обсуждаются высказанные предложения, а затем выбирается наиболее приемлемое, учитывающее требования обеих сторон). После урегулирования разногласий составляется документ, скрепляющий согласие сторон;

8) установите крайний срок решения конфликта;

9) воплощайте план в жизнь (в плане должно быть оговорено, что нужно сделать, когда, где и чьими силами).

7.3. МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ

Успех переговорного процесса определяется в значительной мере характером реакции партнеров на ситуацию. Зачастую человек на переговорах ведет себя так, чтобы не дать партнеру добиться желаемой цели, а добиться реализации собственных интересов. В целом на результат переговоров по разрешению конфликта влияют три фактора: природа конфликта; стиль собственного поведения: дипломатичность, умение убедить партнера, наличие интуиции, психологический такт и т.д.; стиль поведения других людей, вовлеченных в конфликт. В этой связи в зарубежной конфликтологии выявлены пять межличностных стилей (способов) разрешения конфликтов, а также структурные методы

разрешения конфликта. К межличностным стилям разрешения относятся следующие:

1) приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, иногда надо поступиться своими интересами);

2) компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);

3) сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон);

4) уклонение от конфликта, игнорирование его (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);

5) соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Собственный стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой личность хочет удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Таким образом была построена «сетка Томаса-Килменна», позволяющая проанализировать конкретный конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Эти авторы приводят следующие рекомендации по целесообразному использованию того или иного способа разрешения конфликта в зависимости от конкретной ситуации.

Стратегию «приспособления» целесообразно применять в следующих ситуациях: необходимость сохранения хороших взаимоотношений с партнером; предмет разногласий более существен для оппонента, чем для вас;

необходимо упрочить взаимное доверие; отстаивание своей точки зрения требует много времени и сил и т.д.

Стратегия «компромисса» целесообразна в таких случаях:

наличие у сторон одинаково убедительных аргументов;

необходимо принять срочное решение при дефиците времени; обе стороны имеют взаимоисключающие интересы;

лучше получить от компромисса часть, чем все потерять, и т.д.

Применение *стратегии «сотрудничества»* бывает эффективно в ситуации, когда необходимо найти общее решение и при этом каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссных вариантов; необходима интеграция точек зрения партнеров и сближение их мнений;

имеется опыт тесных и взаимозависимых отношений с партнером; есть время для тщательной совместной проработки проблемы и т.д.

Стратегию «игнорирования» целесообразно применять в ситуациях, когда источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с решением проблемы; предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону;

напряженность слишком велика и ощущается необходимость ее ослабления и т.д. Как справедливо в этом случае отмечают ведущие специалисты в области управления Р.Блэйк и Д.Мутон, один из эффективных способов разрешения конфликта – «это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Наконец, *стратегию «соперничества»* (открытую борьбу за свои интересы) желательно использовать в крайних случаях, когда требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций; при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью работы предприятия (при уверенности руководителя в своей правоте); в случае, когда нет иного выбора и нечего терять и т.д.

К структурным методам разрешения конфликта относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждения.

Метод *«разъяснения требований к работе»* является одним из основных методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Он заключается в том, чтобы предоставить каждому работнику исчерпывающую информацию, связанную с определением его прав, обязанностей, ответственности за трудовое поведение.

Координационные и интеграционные механизмы как метод разрешения конфликтов представляют собой создание упорядоченной «цепи команд», препятствующей возникновению искажения управленческой информации по различным коммуникативным каналам («сверху - вниз» и «снизу - вверх»). В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия; использование специальных служб, осуществляющих связь с различными функциональными подразделениями; создание целевых межфункциональных групп; проведение межотдельских совещаний и т.д.

Одним из методов управления конфликтной ситуацией является создание единых целевых комплексных программ для различных структурных подразделений предприятий (или для всего предприятия в целом), что позволяет предотвратить разнообразные межгрупповые конф-

ликты, связанные с противоречиями функциональных целей, с местными интересами и т.п.

Наконец, метод «системы вознаграждений» направлен на материальное и моральное поощрение работников за проявление любого конструктивного трудового поведения и, наоборот, на создание «анти-стимулов» за различные упущения в процессе трудовой деятельности.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность возникновения будущих конфликтов (т.е. устранил причины их возникновения или, наоборот, заново создаст их). К функциональным последствиям конфликта можно отнести выработку согласия партнеров на долгое время, улучшение условий и организации труда и др. К дисфункциональным последствиям относятся: неудовлетворенность работой, низкий уровень социально-психологического климата, рост текучести кадров, снижение производительности труда. Нередко последствиями конфликта бывает сворачивание взаимодействия и общения между бывшими конфликтующими сторонами, увеличение враждебности между ними и т.д.

Как показывает практика, конфликты между людьми неизбежны. И в этой связи важно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения. Воспоминания о каком-либо памятном конфликте, его причинах, способах разрешения и других моментах должны обеспечить лучшее познание самого себя, вовлеченных в конфликт людей (ибо по-настоящему они проявляются именно в конфликтных ситуациях). Это знание может помочь принять правильное решение в будущем, избежать повторного конфликта и позволит рассмотреть необходимость перемен в жизни каждого человека, его поступках, в выборе друзей и т.д.

Вопросы для самоконтроля

1. Дать характеристику основных видов социальных конфликтов.
2. В чем сущность модели конфликта как процесса?
3. Каковы основные способы психологического анализа конфликта?
3. Выявить методы разрешения социальных конфликтов.

8. ОСНОВЫ ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ

8.1. Понятие переговоров.

8.2. Подготовка переговоров.

8.3. Техника переговорного процесса.

8.4. Когнитивная техника переговоров.

8.5. Основы мастерства слушать.

8.1. ПОНЯТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Ведение переговоров относится сразу к нескольким сферам прикладных исследований менеджмента:

- управленческим технологиям;
- практике коммуникаций;
- конфликтологии социальных отношений.

Управление переговорами содержит целый ряд инструментов и особенностей. Это процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений. Таким образом, сам процесс переговоров является путем преодоления конфликтов.

Переговоры всегда включают два аспекта:

- тематический – о чем идет речь;
- процессуальный – как они проходят.

Выделяют *прямые переговоры* сторон, имеющих непосредственное отношение к проблеме, и *консалтинг*, когда стороны испытывают нехватку релевантной информации или психологический дискомфорт либо хотят привлечь авторитетного посредника для объективизации своих отношений.

Существенный недостаток прямых переговоров состоит в превращении их в обыкновенный торг, когда идет обмен уступками, а усиление позиции одной стороны приводит к ослаблению позиции другой.

Переговоры с участием посредника имеют специальное название – медиация. Профессиональная медиация позволяет наладить обсуждение проблемы, исходя из глубинных, а не формальных продекларированных интересов сторон.

Техника решения проблем называется *фасилитацией*. Она включает инструменты организации и проведения совещаний договаривающихся сторон, экспертов, а также формы внутри- и межгрупповой работы. Специалистов по применению техники медиации и фасилитации, несмотря на их рациональность для регулирования конфликтов, весьма недостаточно.

Медиатор, или третья сторона переговорного процесса, посредник, выполняет свои действия в такой последовательности:

- сбор и отбор информации, ее упорядочение;
- представление сторон;
- поиск факторов, структуризация проблемы;
- помощь при выборе альтернатив и их формулировка;
- управление переговорами;
- выполнение функций модератора;
- принятие решений в процессе дискуссий;
- подготовка проекта соглашения или плана действий;
- обеспечение правовой поддержкой;
- участие в оценке перспектив развития и корректировка принятых решений.

Профессиональный фасилитатор технику решения проблем использует в такой последовательности:

- идентификация проблемы как предмета переговоров;
- общение с теми, кто имеет отношение к данной проблеме;
- поиск альтернатив;
- участие в принятии альтернативных решений;
- реализация принятого решения;
- мониторинг действий;
- оценка эффективности.

8.2. ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

Переговорам предшествует универсальная последовательность информационно-аналитических действий. Их логическая цепочка включает следующие понятия:

1. Определение цели переговоров, ясное усвоение того, чего я хочу, то есть установление *уровня притязаний*.

2. Изучение *участников переговоров*, причем не только прямых, но и всех, кого они могут потенциально затрагивать, получение подробной информации об участниках конфликта.

3. Анализ *ресурсов*, которыми обладают участники или которые они могут привлечь.

4. Обзор существующих в обществе *юридических форм и моральных правил*, знакомство с принципами хозяйственной деятельности другой стороны.

5. *Корректировка* первоначального уровня притязаний в "короткую" или "длинную" сторону.

После уточнения ресурсов и притязаний стоит задача формирования переговорной команды. Она должна включать:

- *лидера* – официального руководителя с таким же статусом, как у делегации – партнера по переговорам;

- *эксперта* – специалиста по предмету переговоров;

- *спикера-ведущего* – специалиста по переговорной процедуре.

Количественный состав должен обеспечить исполнение перечисленных трех ролей, а также мобильность и дееспособность переговорной группы. Желательно также, чтобы численность делегаций с двух сторон была примерно равной.

После формирования переговорной команды проводятся внутренние переговоры для предварительного согласования и выработки единой позиции. Внутри команды нужно всегда найти консенсус для действительного единства, чтобы сохранять его на протяжении всего периода переговоров.

Авторитарные решения так же неприемлемы, как и решение проблемных вопросов голосованием, которое может породить фракции. Вот почему так важно единое видение проблемы.

Консенсусный подход дает чувство равенства, сопричастности и внутрикомандного единства. Без этого нет успеха. Важно единство не только своей команды, но и команды оппонента.

Консенсус не есть абсолютное согласие. Реальный консенсус состоит в том, чтобы каждый член команды понимал и принимал аргументацию общих решений и был готов их поддерживать. Консенсус возникает в процессе внутрикомандных совещаний при выборе наиболее приемлемой в данной ситуации альтернативы.

Внутрикомандные совещания также проводятся во время переговоров. Такая процедура носит название *кокуса*. Это закрытое совещание одной или всех переговорных команд, своеобразные тайм-ауты со всеми строгими временными рамками. Кокусы необходимы для преодоления напряженности, переоценки интересов или усиления контроля за ситуацией.

Процедура переговоров включает выбор места переговоров и составление плана-регламента их проведения.

План реализации переговоров может включать следующие типичные позиции:

- число участников и перечень сторон;

- время и место первой и последующих встреч;

- форма итогового соглашения;

- механизм определения достоверности информации;

- правила поведения, допустимый стиль, порядок обсуждения вопросов и разрешения разногласий.

8.3. ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Существует пять типичных техник, технологий или стратегий переговорного процесса. Рассмотрим эти варианты поведения в переговорной ситуации.

Избегание или уклонение. В основе данной технологии находится такая реакция на конфликт, которая выражается в отрицании наличия самого конфликта по формуле "поживем – увидим". Основные положительные моменты применения тактики избегания можно объяснить следующими положениями:

- нет проблемы, а если и есть, то она мелочная;
- для нас это не является проблемой, это не наша проблема;
- нет полномочий для принятия каких-либо решений или нет ресурсов: денег, времени, персонала, технологий, сырья, энергии, материалов;
- велика вероятность поражения;
- конфликт неприятен и разрушителен.

Приспособление и адаптация. Этот вариант предполагает выигрыш одной стороны при проигрыше другой. Кто выбирает тактику приспособления, тот жертвует на переговорах своими интересами в обмен, может быть, на улучшение отношений к себе. Стиль приспособления может рассматриваться как временное перемирие. Это далеко не худший вариант, когда:

- правота на другой стороне;
- можно наверстать отставание в будущем;
- нет опасности для приоритетных интересов;
- сохранение хороших отношений с переговаривающейся стороной важнее, чем отстаивание своего пути решения данной проблемы.

Конкуренция или соревнование. В этом случае выигрыш одной стороны достигается поражением другой. Если конкуренция связана с финансированием или финансовым насилием, она нежелательна. Вместе с тем конкуренция:

- развивает креативное инновационное мышление;
- активизирует интеллектуальный и кадровый потенциал;
- не дает останавливаться на достигнутом, содействует организационному развитию.

Компромисс или уступки. Частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше. При компромиссе стороны обмениваются областями неоптимальных решений. Переговоры далеко не всегда есть искусство достижения компромиссов. При компромиссе остается некоторая неудовлетворенность обеих сторон. Но компромисс эффективен, когда

переговоры заходят в тупик, а ведь плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Сотрудничество или *соучастие*. Выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон. Технология сотрудничества опирается на взаимные интересы и успехи. Данный способ поведения в переговорном процессе прогрессивен, актуален и эффективен.

Приспособление и конкуренция представляют стратегию дисбаланса сторон. В первом случае делается акцент на интересы противной стороны, а во втором весь акцент переносится на свои интересы.

Избегание – это пассивное поведение, когда свои интересы не отстаиваются и чужие не удовлетворяются.

При *компромиссе* достигается баланс интересов, но не полный, а усредненный, обе стороны действуют как бы в лайковых перчатках.

Сотрудничество олицетворяет идеальный случай поведения сторон, гармоничный вариант отношений. Это самый рациональный стиль переговоров, качественно иная форма переговорных отношений, которая предусматривает не механическое сложение преимуществ и недостатков решения, а интеграцию интересов сторон, принимающих это решение.

Переговорная стратегия и техника должна быть увязана с назначением самих переговоров, с теми целями (функциями), для достижения которых они предназначены. Выделяют следующие основные переговорные функции:

- информативная – с целью получения новых данных, это “деловая разведка” или “промышленный шпионаж”. Такие переговоры носят предварительный характер, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам;
- коммуникационная – с целью установления новых контактов, налаживания отношений, для знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями;
- информационно-коммуникационная – как синтез двух предыдущих, которые фактически неотделимы;
- контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая, мотивирующая — это блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры. Участники переговоров становятся общим субъектом управления. Переговоры выполняют роль “самонастройки”, “мотора” деловых отношений партнеров, которые уже достигли ранее принципиальных решений, а сейчас уточняются прежние договоренности. Можно сказать, что в данном случае речь идет о менеджменте сотрудничества;

■ рекламная – чтобы заинтересовать третьих лиц, произвести “шум”, здесь важна реакция на переговоры их участников, причем реакция партнера интересует в меньшей степени;

■ отвлекающая – чтобы увести в сторону от сложившегося развития событий партнера, это “виляние хвостом” или отвлекающий маневр.

Успех переговоров зависит не только от первоначального выбора их техники и стратегии, но и от динамики переговоров, умения менять их стратегию и функции.

Последовательность принципиальных переговоров включает следующие шаги:

1) выработка *позиций* – это то, чего мы хотим и требуем;

2) наши *интересы* – что стоит за нашими требованиями, чего мы действительно желаем;

3) альтернативные *возможности* удовлетворения интересов – дополнительные факторы влияния на достижение наших интересов;

4) *корректировка* первоначальной продукции. Принципиальных переговоров в чистом виде не бывает. Они включают элементы торга в связи с наиболее выгодными приобретениями в зависимости от переговорных ситуаций (например, прием на работу, покупка, реализация проекта).

8.4. КОГНИТИВНАЯ ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

Интерес к исследованию переговоров в конце XX века стал резко возрастать. основоположниками научного анализа переговорной проблемы являются американские ученые, в частности С. Карпернер, К. Мур, Д. Фолберг, Э. Тейлор, У. Юра. Причем в последнее десятилетие концентрация интереса сместилась в сторону *когнитивного моделирования* переговоров. Теоретико-игровые математические модели с их крайним рационализмом теории игр и полным отсутствием структуры сознания игры себя не оправдали. При их использовании выхолащивалась креативная компонента коммуникаций, все “игроки” полностью обезличивались, считалось, что любой человек поступит так, как ему подсказывает “рациональный” выбор в соответствии с теорией игр. Также не оправдало себя изучение хотя и важных, но отдельных аспектов переговоров – социологических, социально-психологических, культурологических.

Перспективным направлением исследований переговорных коммуникаций оказался когнитивный подход. Его суть заключается в рассмотрении переговорного процесса на основе *взаимодействия различных структур знания*. Переговаривающиеся стороны имеют определенные

интеллектуальные потенциалы, наборы явно и неявно выраженных знаний, предубеждений, желаний и возможностей. У каждой стороны есть свой арсенал инструментов ведения переговоров. В ходе переговоров происходит обмен информацией, взаимодействие различных стилей общения и типов знаний. Понимание механизмов такого взаимодействия обеспечивает когнитивный подход. Он применим для совершенствования технологий ведения переговоров и повышает уровень профессионализма их участников путем обогащения тактическими приемами.

Латинское слово *cognitio* переводится как “познание, знание”. В основе когнитивного подхода находится активное взаимодействие с окружающим миром с помощью знаний и тем. Такой подход означает влияние на поведение системы когнитивных элементов с целью выявления, объяснения и корректировки логичности поведения человека, исследования его когнитивной структуры. Такая структура формируется в зависимости от состава когнитивных элементов. Их перечень включает мнения, ценности, убеждения, намерения, верования, желания, стремления, возможности и т.д. Человек использует межличностные коммуникации, чтобы развивать или корректировать эту структуру. Когнитивный анализ осуществляется методами познания взаимодействия людей, а также индивидуальных установок и стратегий.

В когнитивном анализе нуждаются следующие *техники активных коммуникаций (переговоров)*:

- упреждающая аргументация и возражение партнеру;
- выдвижение требований в последнюю минуту;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- пакетирование – увязка привлекательных и непривлекательных предложений в один пакет;
- выяснение явно неприемлемых предложений или завышение требований;
- уход с переговоров.

Особое значение имеет *тактика ответов и вопросов*:

- нельзя отвечать на вопрос, пока полностью не понят его смысл – лучше обратиться к оппоненту за разъяснением;
- испытанный способ ухода от вопроса – ответ на другой вопрос, который вообще не был задан;
- можно дать ответ лишь на часть вопроса;
- не следует задавать враждебных вопросов или тех, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента – в результате он станет еще более неискренним;
- вопрос можно задавать заранее и ждать момента;

■ можно без боязни задавать ошарашивающие вопросы, вопросы, позволяющие вникнуть в чужие дела.

Арсенал тактических приемов может быть подкреплён методами логики, риторики, лингвистики, а также этикой и практикой менеджмента.

8.5. ОСНОВЫ МАСТЕРСТВА СЛУШАТЬ

Мастерство или техника активного слушания задает позитивный тон переговорному диалогу, опирается на ряд специальных приемов, которые почерпнуты из практики успешных переговоров. Остановимся на простейших из них.

1. *Парафраза.* Этот прием направлен на уточнение информации с помощью ее краткого повторения. Один участник переговоров обращается к другому:

– В этом месяце нельзя выполнить ваши условия из-за дефицита средств.

Тогда второй переговорщик уточняет:

– Если я вас правильно понял, нельзя выполнить наши условия, поскольку у вас нет денежных средств?

Ответы могут иметь разные варианты, которые уточнят ситуацию: денег нет временно, через месяц они появятся или речь идет не о деньгах, а о других возможностях (технологических, кадровых, информационных и т.д.).

Наводящие вопросы уточняют сказанное; если их нет, непонимание углубляется,

Кроме того, парафраза дополнительно к информационному эффекту дает психологический: мы не только уточняем содержание переговоров, но и демонстрируем внимание к партнеру, стремление его слышать и понимать. Поэтому интонация должна быть соответствующей.

2. *Пояснение.* Этот прием также уточняет информацию, но с помощью прямых вопросов, например:

– Вы согласны с предложением г-на А?

– Так когда наступит время Ч?

– Какую роль в этом проекте играет фирма XYZ?

3. *Прием Сократа.* Древнегреческий философ Сократ добивался в своих спорах успеха с помощью вынуждения своих оппонентов давать утвердительные ответы. Сократический метод основан на простой формуле переговоров:

– чем больше ответов “нет” (особенно подряд) произносит партнер по беседе, тем труднее ему сказать “да”;

– чем больше ответов “да” (особенно подряд) произносит партнер по беседе (переговорам), тем труднее ему сказать “нет”.

Сократический метод весьма эффективен и неполярен, он описан в книгах Д. Карнеги. Его применение требует навыков. Попробуйте проанализировать, как успешно вы его можете использовать.

3. *Я-высказывание*. Этот метод направлен на то, чтобы донести до собеседника ваши чувства и отношение без угрозы в его адрес и без оценки его поведения. Его чрезвычайная важность для переговоров подтверждается практикой.

Рассмотрим пример. Шеф кричит на вас, а вы не повышаете голоса и в то же время не остаетесь молчаливыми, а реагируете следующим образом:

– Когда вы повышаете на меня голос, я чувствую себя униженным. Мне хотелось бы обсуждать спорные вопросы в более конструктивной обстановке. Тем более что работа всей нашей группы будет в этом случае более успешной.

В данном примере содержится схема “я-высказывания” – вот ее составляющие:

когда... – объективное описание ситуации или проблемы (в нашем примере – “когда вы повышаете на меня голос”);

я чувствую... — объяснение своего эмоционального состояния, переживаний, сомнений, причем без осуждения других как причины этих эмоций (в нашем примере – “я чувствую себя униженным”);

Мне хотелось бы... – формулировка просьбы, предложений по выходу из ситуации или решению проблемы (“Мне хотелось бы обсуждать спорные вопросы в более конструктивной обстановке”).

Потому что (тем более, что)... – дополнительная информация (дается в случае необходимости) о значимости проблемы или ее последствий для вас (“Тем более что работа всей нашей группы будет в этом случае более успешной”).

А теперь честно представьте себе, что бы вы произнесли в такой ситуации:

Ваш сосед натирает паркет. Шум не давал отдыхать вашей семье несколько вечеров подряд. Выходя из квартиры, вы сталкиваетесь на лестничной клетке...

Еще пример: Профессор на экзамене недоволен уровнем ваших знаний и говорит примерно следующее: даже баранов и мартышек можно чему-то научить, а вас, видимо, нельзя...

Приведем еще несколько приемов активного слушания, также давших хороший эффект на переговорах (табл.).

Прием	Цель	Примеры
Отражение чувств	Передавая словами чувства говорящего, продемонстрировать свое участие и понимание	Вы кажетесь очень взволнованным, когда рассказываете об этом... Я вижу, что вы искренне хотите помочь...
Признание ценности	Оценить значимость высказываний и усилий партнера	Я ценю ваше желание решить данную проблему... Спасибо за серьезное отношение к этому вопросу и готовность решать его...
Подведение итогов	Обратить внимание на достижения, собраться с мыслями и предложить позитивную логику дальнейшего разговора	Мне кажется, главное в нашем разговоре – это...

Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность понятия переговоров?
2. Выделить основные этапы подготовки переговоров.
3. Каковы основные способы и приемы ведения переговорного процесса?
4. Дать характеристику когнитивной техники переговоров.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. **Виханский О., Наумов А.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. **Мескон М., Альберт М., Худоури Ф.** Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
4. **Молл Е.** Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998.
5. **Уткин Э.** Менеджмент. – М.: Зерцало, 1998.
6. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. **Ф.Русинова.** – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.
7. **Фатхутдинов Р.А.** Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
8. **Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф.** Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.
9. **Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления М.: Прогресс, 1999.
10. **Тейлор Ф.** Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. – М.: "Журнал", 1997.
11. **Тейлор Ф.** Менеджмент. Пер. с англ. – М.: "Журнал", 1997.
12. Организационная культура государственной службы. Сб. науч. трудов. – М.: Изд-во "РАГС", 2001.
13. **Поляков В.А.** Моделирование системы общественного самоуправления. – Мн.: ВЭВЭР, 2000.
14. **Родионова Н.В.** Антикризисный менеджмент: Уч. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
15. **Гулар Ф. Дж., Келли Дж.** Преобразование организации. Пер. с англ. – М.: ИИЦ, 2000.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	3
1.1. Факторы проектирования организации	3
1.2. Элементы проектирования организации	8
2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	12
2.1. Функции управления организацией	12
2.2. Проектирование работы	15
2.3. Модели проектирования работы	17
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	19
3.1. Содержание организационных полномочий	19
3.2. Виды организационных полномочий	22
4. ОСНОВЫ САМОМЕНЕДЖМЕНТА	27
4.1. Происхождение самоменеджмента	27
4.2. Принципы самоменеджмента	28
4.3. Основания и ограничения самоменеджмента	30
4.4. Общие требования к формированию временных образований	31
5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ В ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СТРУКТУРАХ	33
5.1. Самоорганизация как предмет самоменеджмента в горизонтальных структурах	33
5.2. Общесистемные аспекты самоменеджмента	34
5.3. Горизонтальные структуры как новое качество самоуправления	36
6. ТЕХНИКА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА	38
6.1. Особенности управленческого труда. Понятие техники работы менеджера	38
6.2. Техника работы в системе основных категорий менеджмента	39
6.3. Техника на основе матричных связей	41
6.4. Техника на основе ранговых корреляций	42
6.5. Причинно-следственные диаграммы	43
6.6. Техника парных сравнений	44

7. СОЦИАЛЬНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ	48
7.1. Виды социальных конфликтов. Модель конфликта как процесса	48
7.2. Психологический анализ конфликта	50
7.3. Методы разрешения социальных конфликтов	52
8. ОСНОВЫ ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ	56
8.1. Понятие переговоров	56
8.2. Подготовка переговоров	57
8.3. Техника переговорного процесса	59
8.4. Когнитивная техника переговоров	61
8.5. Основы мастерства слушать	63
ЛИТЕРАТУРА	66